# Les Echos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE


SUPPLÉMENT GRATUIT

SPÉCIAL MODE HOMME

LES ÉCHOS PATRIMOINE « PLACEMENTS »

30, 50, 60 ANS DES SOLUTIONS POUR CONSTRUIRE UN PATRIMOINE SOLIDE **NOTRE CAHIER DE 8 PAGES**


VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 OCTOBRE 2012


## L'ESSENTIEL

**Copé veut limiter le statut de la fonction publique**
Dans une interview aux « Echos », le rival de François Fillon pour la présidence de l'UMP détaille ses propositions afin de réduire le train de vie de l'Etat. **PAGE 2**

**ISF sur les œuvres d'art : Filippetti justifie son refus**
Dans une interview, la ministre de la Culture, Aurélie Filippetti, explique pourquoi l'exécutif s'oppose à la soumission des œuvres d'art à l'ISF. **PAGE 4**

**Avis de tempête sur les terrains de l'Etat**

XAVIER POPY/REA

La loi de Cécile Duflot sur la mobilisation des terrains publics en faveur du logement social se heurte à la résistance des propriétaires fonciers et des administrations concernées. **L'ENQUÊTE PAGE 7**

**Le FMI prêt à accorder deux ans de répit à Athènes**
Pour la première fois, hier, Christine Lagarde a publiquement proposé de donner plus de temps à la Grèce pour qu'elle tienne ses objectifs de déficit public. **PAGE 8**

**Art contemporain : le match Londres-Paris**
La Frieze, à Londres jusqu'à dimanche, et la Fiac à Paris à partir du 18 octobre, rivalisent pour séduire les collectionneurs internationaux. **PAGE 30**

**Dexia : bras de fer autour de la garantie publique**
Alors qu'elle assume 30,5 % de la garantie publique dont bénéficie Dexia, contre 60,5 % pour la Belgique, la France risque d'avoir à augmenter sa part. **PAGE 31**

DOSSIER
RESSOURCES HUMAINES
**PAGES 42 À 45**

# Retraites des cadres : les réserves épuisées dès 2017

**■ Avec la crise, les réserves des régimes de retraite complémentaire du secteur privé fondent rapidement**
**■ Le chômage assèche les ressources de l'Arrco et de l'Agirc ■ Les partenaires sociaux recherchent des solutions**

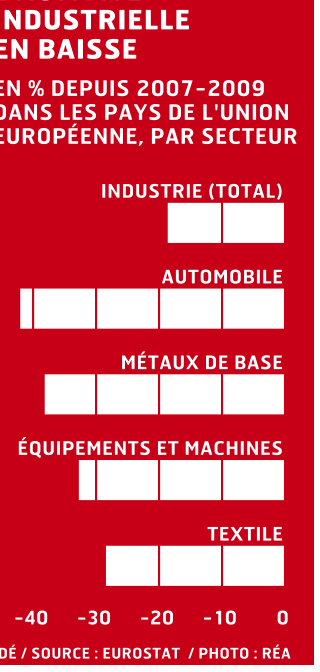
Déficitaires depuis 2010, les régimes de retraite complémentaire sont obligés de puiser dans leurs réserves pour payer les pensions de 11 millions d'anciens salariés du secteur privé. Ces réserves fondent plus rapidement que prévu avec l'aggravation du chômage. Celles de l'Arrco (pour tous les salariés) seraient asséchées en 2020, celles de l'Agirc (pour les cadres), dès 2017, selon de nouvelles projections. Les syndicats et le patronat, qui gèrent les deux régimes, se retrouvent aujourd'hui pour examiner différentes options. Hausse des cotisations, report de l'âge de la retraite… toutes sont controversées. Et aucune n'apporterait de solution définitive. Les partenaires sociaux pourraient s'entendre sur des mesures d'urgence, de portée limitée, en attendant une réforme de plus grande envergure.
**PAGE 3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-FRANCIS PÉCRESSE PAGE 14**

**COMPÉTITIVITÉ** Arnaud Montebourg critique l'encadrement des aides d'Etat

## Protéger l'industrie : l'appel des sept ministres européens

**L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE EN BAISSE**

EN % DEPUIS 2007-2009 DANS LES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE, PAR SECTEUR

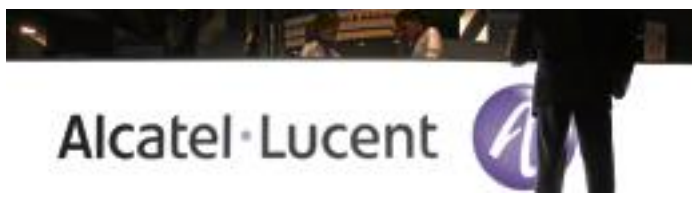



IDÉ / SOURCE : EUROSTAT / PHOTO : RÉA

Arnaud Montebourg plaide pour une meilleure protection de l'industrie européenne et une remise en question de l'encadrement actuel des aides d'Etat. Avec ses homologues de six autres Etats membres (l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, le Luxembourg et la Roumanie), le ministre du Redressement productif vient d'envoyer une lettre à la Commission pour que l'Europe *« prenne des mesures à la hauteur de la situation »* alarmante de l'industrie. *« Bruxelles nous empêche de nous mettre à niveau dans la compétition déloyale mondiale »,* explique Arnaud Montebourg, dans un entretien avec « Les Echos ».
**PAGE 21**

**TÉLÉCOMS** Les opérateurs resserrent leurs coûts

## Alcatel-Lucent recule dans le mobile en France




Alcatel-Lucent n'a plus la cote dans le mobile auprès des opérateurs télécoms français. Le numéro deux mondial des réseaux mobiles à très haut débit (4G) vient d'être évincé chez Bouygues Telecom, SFR, mais aussi, en Ile-de-France, chez Orange. A l'étranger, il vient pourtant de gagner la confiance de China Mobile, après celle de Verizon et d'ATT. La forte pression concurrentielle imposée aux opérateurs européens se répercute sur les équipementiers.
**PAGE 26 ET « CRIBLE » PAGE 46**

**IDÉES** PAR JEAN-PHILIPPE LACOUR

## EADS-BAE : pourquoi Berlin a dit non

La presse allemande en convient : c'est Angela Merkel qui a fait échouer la constitution d'un géant aéronautique européen face à Boeing. Devenu l'arbitre de la fusion EADS-BAE, le gouvernement a laissé le flou régner sur ses intentions, écrit Jean-Philippe Lacour. La crainte d'une possible perte d'influence dans le nouvel ensemble l'a emporté. **PAGE 14, NOS INFORMATIONS PAGE 21 ET « CRIBLE » PAGE 46**

## Les voitures électriques de Bolloré bientôt en Bourse

ARNAUD POUILLEUX POUR « LES ECHOS »

Le groupe Bolloré veut introduire son pôle batterie et véhicules électriques en Bourse à l'automne 2013. *« Il s'appellera sans doute "Bolloré Blue Solutions" et nous conserverons de 80 % à 90 % du capital »,* explique Vincent Bolloré aux « Echos ». Le groupe a investi 1,7 milliard d'euros dans cette activité, dont 600 millions dans des usines de batteries. **PAGE 22**


Les Echos SUR France inter

DOMINIQUE SEUX DANS **« L'ÉDITO ÉCO »**

À 7H20 DU LUNDI AU VENDREDI

ISSN0153.4831. – 103e ANNÉE
NUMÉRO 21290 46 PAGES

M 00104 - 1012 - F: 1,70 €

Allemagne 2,30 €. Andorre 2,30 €. Antilles-Guyane-Réunion 2,30 €. Belgique 2 €. Espagne 2,40 €. Grande-Bretagne 1£90. Grèce 2,20€. Italie 2,40€. Luxembourg 2 €. Maroc 19 DH. Roumanie 2,20 €. Suisse 3,60 FS. Tunisie 2.400 TNM. Zone CFA 1.700 CFA.


LES RUBRIQUES


| | |
|---|---|
| LE FAIT DU JOUR POLITIQUE | PAGE 2 |
| LE MONDE EN CHIFFRES | PAGE 8 |
| COURT TERME | PAGE 19 |
| PIXELS | PAGE 26 |
| LONGUE DURÉE | PAGE 46 |

SOURCE OFFICIELLE

infogreffe.fr
Les Greffes des Tribunaux de Commerce

Présidence de l'UMP : le duel Fillon-Copé sur lesechos.fr/dossier

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE

## Parfum de guerre Sarkozy-Fillon

CÉCILE CORNUDET

A l'avant-scène, une campagne ronronnante. A un mois de l'élection à la présidence de l'UMP, Jean-François Copé et François Fillon tentent difficilement de trouver des sujets de différenciation. Les derniers soutiens s'affichent, sans faire l'événement. Claude Guéant rallie mercredi François Fillon ; Jean-François Copé compte sur l'appui de Henri Guaino la semaine prochaine : un conseiller de Nicolas Sarkozy partout, la balle au centre. L'ancien président, lui, s'est mis en retrait, parie devant ses proches sur une élection de François Fillon, sans risque puisque c'est ce que prévoient les sondages, et parle à New York de problèmes internationaux. Loin des querelles partisanes. Et pourtant. En coulisses, la tension grimpe. Le bureau politique de l'UMP a été mercredi particulièrement houleux. Les couteaux s'aiguisent. Mais curieusement pour un autre match, hypothétique mais désormais dans toutes les têtes : celui qui pourrait opposer le futur président de l'UMP à l'ancien pour la présidentielle de 2017. En clair, François Fillon, si les sondages disent vrai, et Nicolas Sarkozy.

Les proches de Jean-François Copé accusent François Fillon d'avoir commencé *« un travail de désarkozyation »*. La révélation d'un accord entre Christine Boutin et Nicolas Sarkozy pour qu'il lui rembourse ses frais de campagne (800.000 euros) après son soutien en serait, selon eux, la dernière preuve.

Les proches de François Fillon nient farouchement, assurent que l'affaire met au contraire Copé dans la difficulté, mais ils suivent de très près les faits et gestes de l'ancien président. François Fillon, qui ne se cache même pas d'avoir la présidentielle en ligne de mire, a très vite compris que Nicolas Sarkozy s'était mis à rêver d'un retour. Or justement. L'offensive menée cette semaine par deux jeunes sarkozystes, Guillaume Peltier et Geoffroy Didier, a été perçue par certains comme une manœuvre de Nicolas Sarkozy pour organiser, via le jeu des motions, une opposition interne dans la future UMP. Le jeune duo a tenté d'accoler l'adjectif « génération sarkozyste » à leur motion « la droite forte » – ils ont même déposé un brevet pour cela –, espérant séduire les militants. Bronca au bureau politique de l'UMP. *« C'est de la captation d'héritage »*, s'est étranglé Laurent Wauquiez, soutien de Fillon. Valéry Giscard d'Estaing a rappelé cette semaine qu'il avait été empêché de retour par son Premier ministre Raymond Barre. L'histoire parfois se répète.

## Après l'Assemblée, le Sénat a ratifié le traité budgétaire européen

La France a ratifié hier le traité budgétaire européen, avec un vote du Sénat succédant à celui de l'Assemblée nationale mardi : 307 sénateurs ont voté pour, et 32 contre. La gauche n'étant pas majoritaire au Sénat sans les communistes qui ont voté contre, le gouvernement a eu besoin des voix de droite pour faire passer le texte. D'autant que les écologistes ont partagé leurs voix en 2 votes pour, 5 abstentions et 5 contre, dont leur chef de file, Jean-Vincent Placé. Trois sénateurs PS, Marie-Noëlle Lienemann, Jean-Pierre Godefroy et Daniel Percheron, ont également voté contre. Au sein du groupe radical, Jean-Pierre Chevènement et Pierre-Yves Collombat ont voté contre, tandis que Robert Hue s'est abstenu.

## Congrès du PS : les adhérents socialistes ont voté

Les adhérents socialistes ont départagé hier cinq textes d'orientation politique (motions) dans la perspective du congrès de Toulouse du 26 au 28 octobre. Les résultats devaient être connus dans la nuit. La motion d'Harlem Désir, soutenue par Matignon, les ministres et Martine Aubry, devait arriver largement en tête. La question était de savoir à quel niveau et avec quelle participation ? Conscient que sa légitimité de futur numéro un du PS en dépend, Harlem Désir a cherché par avance à déminer le terrain, rappelant le taux de participation au dernier congrès (56 %) et assurant que, à chaque fois qu'il y a eu plus de trois motions, le score de 70 % n'a jamais été dépassé. Quelques membres de la gauche du PS, conduits par le conseiller régional francilien Emmanuel Maurel, espéraient réaliser un score à « deux chiffres ».

## Hollande promet « d'éliminer » les « cellules » islamistes en France

Le président François Hollande a promis hier *« d'éliminer »* les *« cellules »* qui, en France, *« veulent faire de l'islamisme radical une cause de haine et d'agression »*. *« Nous ne les lâcherons pas, nous les pourchasserons, nous les éliminerons »*, a déclaré le chef de l'Etat sur France 24-RFI-TV5 Monde, alors qu'une enquête a été ouverte à Paris après une opération antiterroriste commencée samedi. *« Nous irons jusqu'au bout de nos enquêtes, car les Français doivent être protégés. Ma responsabilité, avec le gouvernement, c'est de veiller à tout surveiller, tout remarquer, tout identifier, pour qu'il n'y ait aucune possibilité d'une action terroriste »*, a-t-il déclaré, en évoquant cette opération antiterroriste dans laquelle un suspect présumé est mort les armes à la main samedi matin.

Les Echos SUR radio classique
«LE TON DE L'ÉCONOMIE»
À 7H55 SUR 101.1 DU LUNDI AU VENDREDI
TOUTES LES FRÉQUENCES SUR WWW.RADIOCLASSIQUE.FR

# « Il faut limiter le statut de fonctionnaire au régalien »

INTERVIEW
**JEAN-FRANÇOIS COPÉ**
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UMP, CANDIDAT À LA PRÉSIDENCE DU PARTI, DÉPUTÉ-MAIRE DE MEAUX

« Je propose un contrat de travail unique qui protège les personnes plutôt que les postes. »

**Quel jugement portez-vous sur le budget ?**
Nous avons toujours été extrêmement déterminés à revenir à un déficit zéro en 2016 pour conserver notre souveraineté budgétaire et ne pas dépendre des marchés financiers. Le choix de François Hollande d'augmenter aussi massivement les impôts est un sabotage contre notre économie. La réduction des déficits doit se faire principalement par la baisse des dépenses sinon elle tue la croissance. En augmentant de plus de 27 milliards les impôts de toutes les entreprises et de tous les ménages, le gouvernement fait de ce budget un budget de décroissance. Tous ceux qui créent de l'emploi sont dans la ligne de mire. De ce point de vue, le message d'indignation des fameux « pigeons » exige que nous les soutenions. D'autant que je les préviens : les socialistes ne changeront quasiment rien. En quatre mois, François Hollande a bloqué la totalité des moteurs de l'économie.

**Jusqu'où prônez-vous d'aller dans la baisse des dépenses ?**
Il faut poursuivre la dynamique des réformes structurelles engagées par Nicolas Sarkozy, au niveau de l'Etat, des collectivités locales et de la Sécurité sociale. Je propose par exemple pour la fonction publique une évolution à la suédoise. Avec un statut de la fonction publique réservé aux fonctions régaliennes : la sécurité, la justice, la défense, l'éducation… Il y a des ministères entiers qui pourraient accueillir dans d'excellentes conditions des gens du privé. Il faut repenser le périmètre et les missions de l'Etat mais aussi celui des collectivités. Personne n'a jamais montré qu'un taux de fonctionnaires aussi élevé était la garantie d'un bon fonctionnement du service public. Pour la Sécurité sociale, je propose que l'on fusionne les Caisses d'allocations familiales – 33.000 salariés – et les Caisses d'assurance-maladie – 95.000 salariés – pour que le public ait un guichet unique. Je propose enfin la fusion des services des conseils généraux et des conseils régionaux. Ils dépensent chaque année 95 milliards d'euros dont 20 milliards sur un périmètre commun. C'est du gaspillage ! J'ai d'ailleurs été effaré par le discours de François Hollande sur les collectivités locales car il ne dit pas un mot sur la modernisation des structures territoriales en dehors de la énième ritournelle sur la clarification des compétences.

**Pourquoi ne l'avez-vous pas fait ?**
C'était la suite logique de la création du conseiller territorial. Nous l'avions inscrit dans le programme de l'UMP, qui a été, dans un certain nombre de domaines, avant-gardiste. Je me réjouis d'ailleurs de voir François Fillon nous rejoindre sur la formation des chômeurs ou sur la suppression des 35 heures. Nous avons connu une période où, avec Hervé Novelli, nous avons été copieusement brocardés quand nous avons lancé la réflexion sur le temps de travail, l'organisation du travail et la rémunération en fonction des différents métiers. Il faut en finir avec le « syndicalisme à l'ancienne » et lancer les négociations, sur tous les sujets, comme en Allemagne, par entreprise, par branche ou par secteur administratif afin d'être le mieux adapté aux exigences du temps.

**Faut-il revenir à tout prix aux 3 % de déficit en 2013 ?**
Oui, c'est vital, mais ça ne peut pas être un projet politique à soi tout seul. Pour moi, le vrai impératif, c'est de mener la bataille de la compétitivité. Il faut faire une politique de l'offre en améliorant le coût et la qualité de nos produits et services. Il faut mobiliser l'ensemble des Français autour de cet objectif. La compétitivité est pour moi la mère de toutes les batailles au service de l'emploi.

**On attend le rapport de Louis Gallois sur la compétitivité. Vous, que proposez-vous ?**
D'abord, je suis un peu inquiet que le gouvernement ait besoin de commander un rapport pour constater que la compétitivité est un enjeu. J'ai regretté que Louis Gallois, pour lequel j'ai une grande estime, refuse sèchement de recevoir les membres de l'UMP qui travaillent sur ce sujet. Je lui aurais proposé un plan stratégique complet, faisant de la croissance des PME la clef de voûte du redressement économique. Je veux m'inspirer du modèle allemand qui compte deux fois plus de grosses PME que nous. Il n'est pas normal qu'aucune structure créée ex nihilo depuis un quart de siècle en France ne soit cotée au CAC 40. Cela est dû à un environnement normatif et fiscal beaucoup trop contraignant et instable, qui freine la croissance et la création d'emplois. Je propose donc un contrat de travail unique qui protège les personnes plutôt que les postes. Il serait à durée indéterminée et sa rupture par l'employeur donnerait lieu au paiement d'une indemnité au salarié et d'une contribution à un fonds de solidarité publique qui financerait le retour à l'emploi. Dans cet esprit, il faut une refonte complète de la justice prud'homale pour que les contentieux soient réglés dans un délai qui n'excède pas quatre mois. Je propose aussi de supprimer les fameux effets de seuil en les doublant et en les lissant. De même, on pourrait remplacer les multiples structures de représentation du personnel par un seul conseil d'entreprise dans les PME et les ETI. Et puis il faut lancer le débat au niveau européen sur une « taxe réciprocité » pour rééquilibrer les échanges avec les pays qui ne respectent pas nos normes sociales et environnementales.

ÉRIC FEFERBERG/AFP DENIS ALLARD/REA
Jean-François Copé est secrétaire général de l'UMP depuis novembre 2010.

« La différence avec François Fillon, c'est que je mets davantage l'accent sur la mobilisation des forces vives autour de la compétitivité. »

**Qu'est-ce qui vous différencie de François Fillon sur l'économie ?**
Nous avons un vrai point commun, c'est notre attachement à la réduction des déficits. Je suis le dernier ministre du Budget à avoir baissé en même temps les dépenses, la dette, le déficit et les impôts. La différence avec lui, c'est que je mets davantage l'accent sur la mobilisation des forces vives autour de la compétitivité qui est l'axe central de mon projet politique pour l'action économique. Je rêve que notre pays soit une terre d'attractivité pour les chercheurs, les entrepreneurs, les investisseurs, et même les artistes. Le risque de faillite de l'Etat n'est pour moi que le symptôme d'un mal encore plus grave, c'est celui d'une compétitivité défaillante. La clef de voûte du système, c'est d'aller chercher la croissance par la compétitivité.

PROPOS RECUEILLIS PAR **STÉPHANE DUPONT, ISABELLE FICEK ET GUILLAUME TABARD**

**L'intégralité de l'interview et deux questions en vidéo sur lesechos.fr/politique**

## En campagne, Fillon et Copé multiplient les propositions chocs

**Les deux candidats à la présidence de l'UMP font tout pour séduire les adhérents, seuls appelés à voter le 18 novembre, en prenant des positions très engagées.**

Il s'agit certes, comme le répète régulièrement Jean-François Copé, de lancer la *« reconstruction idéologique de la droite »*, ou comme l'explique François Fillon, *« de construire dès maintenant un projet crédible avec des équipes crédibles pour préparer l'alternance »*. Mais il s'agit aussi, et parfois surtout, de convaincre les adhérents de l'UMP qui éliront le 18 novembre le président du parti. Et parmi eux, les militants,dont la ligne est supposée être la plus à droite et la plus sarkozyste.

Après dix ans passés au pouvoir, les deux candidats, durant cette campagne interne, rivalisent de propositions choc, en matière économique et sociale – sans différences fondamentales – mais aussi sur le régalien. Suppression de la référence à la durée légale du travail puis négociations dans les entreprises et indemnisation du chômage liée à la formation chez François Fillon, statut de la fonction publique réservé aux fonctions régaliennes et restriction de l'Aide médicale d'Etat (AME) chez Jean-François Copé.

Rien d'étonnant quand, selon un récent sondage OpinionWay réalisé auprès des sympathisants UMP, 66 % d'entre eux sont favorables à une réforme en profondeur de la société, 96 % pour que les chômeurs soient obligés d'accepter un emploi après une formation qualifiante financée par l'Etat, 83 % pour la baisse du nombre de fonctionnaires et 78 % pour la suppression de l'AME. Ils vont aussi parfois plus loin que les propositions de campagne de Nicolas Sarkozy dans *« la lutte contre l'assistanat »* et la fraude, comme lorsque François Fillon propose une participation financière pour l'accès à la CMU ou Jean-François Copé, la suppression de l'accès à toute allocation jusqu'à deux ans en cas de fraude. Sans parler des polémiques sur le *« racisme anti-blanc »* lancées par Jean-François Copé dans un parti qui craint de voir de plus en plus de ses électeurs partir vers le FN.

**Marqueurs idéologiques**
L'UMP a défendu hier une proposition de loi sur l'AME qui prévoyait notamment le paiement de franchises médicales. Le parti en fait, comme le droit de vote des étrangers non communautaires aux élections locales, un marqueur idéologique. Le gouvernement et les députés PS n'ont pas manqué de dénoncer une *« droitisation »* due, selon la ministre de la Santé Marisol Touraine, aux effets de la campagne interne. **I. F.**

PS Les Echos

**PROTECTION SOCIALE**

**Les réserves des régimes de retraite complémentaire des salariés du privé seraient épuisées entre 2017 et 2020. Les partenaires sociaux se réunissent aujourd'hui pour examiner des solutions. Hausse des cotisations, âge de départ, toutes sont controversées.**

# Retraite complémentaire : les réserves de l'Agirc-Arrco s'amenuisent à grande vitesse

Les réserves des régimes de retraite complémentaire des salariés du secteur privé fondent comme neige au soleil. Déficitaires depuis 2010, l'Arrco (pour l'ensemble des salariés) et l'Agirc (pour les seuls cadres) sont obligés de puiser dans leurs réserves pour payer la part complémentaire des pensions de 11 millions de retraités. Ces réserves étaient jusqu'à présent confortables : plus de 6 milliards d'euros pour l'Agirc, près de 42 milliards pour l'Arrco fin 2012.

Mais elles vont s'épuiser plus rapidement que prévu, selon les dernières projections qui viennent d'être réalisées par les services de l'Agirc-Arrco (voir graphique). Car la hausse du chômage réduit les rentrées de cotisations sociales. En tablant sur un peu plus de 10 % de chômeurs, en 2013 comme en 2015, les caisses de l'Arrco seraient vidées en 2020. Il y a dix-huit mois, on estimait encore qu'elles tiendraient dix ans de plus. Quant aux réserves de l'Agirc, elles seraient asséchées dès 2017. Autant dire demain, dans un système de retraite où toute réforme met du temps à produire des effets.

Des réformes, les partenaires sociaux qui gèrent l'Agirc-Arrco commencent à en discuter ce matin. Patronat et syndicats se retrouvent pour examiner des solutions. Dix scénarios ont été chiffrés : hausse des cotisations, augmentation de la durée de cotisation, relèvement de l'âge légal de la retraite, gel temporaire des pensions… Le problème, c'est qu'aucune de ces modifications de paramètres, prise isolément, ne change la donne. Par exemple, si on reculait l'âge légal de la retraite de 62 à 64 ans rapidement, d'ici à 2023, cela rapporterait moins de 5 milliards d'euros par an à l'Agirc-Arrco en 2030. Si on gelait les retraites pendant un an, cela permettrait une économie de 1,4 milliard seulement à l'horizon de 2017. La situation financière des régimes serait certes améliorée, mais cela ne repousserait guère l'échéance d'épuisement des réserves. « *On est arrivés au bout d'une logique. On ne peut plus se contenter de modifier tel ou tel paramètre* », analyse Jean-Louis Malys (CFDT).

**2017**

**La date à laquelle les réserves de l'Agirc seront épuisées.**

### Concertation début 2013

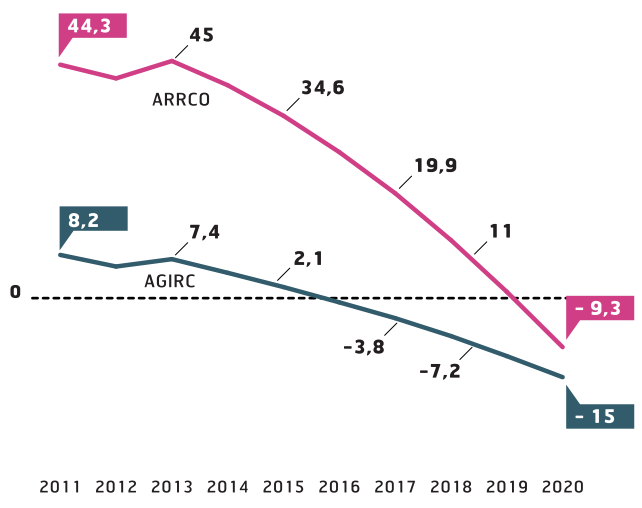
Les débats s'annoncent donc délicats. Deux lignes vont s'affronter. Certains négociateurs plaideront pour des mesures immédiates afin de sauver les retraites complémentaires à court terme. « *Les partenaires sociaux seraient irresponsables s'ils décidaient de ne rien faire. Il faut à tout le moins prendre des mesures conservatoires* », plaide Jean-François Pilliard (Medef). « *Nous pouvons nous mettre d'accord sur des mesures immédiates qui permettront aux régimes de respirer, avant une réforme de plus grande ampleur* », estime Philippe Pihet (FO).

D'autres souligneront qu'il ne sert à rien de « rafistoler » dans l'urgence, alors que le gouvernement lancera au début de l'année prochaine une concertation en vue de réformer l'ensemble du système de retraite. « *Le patronat met la charrue avant les bœufs pour faire passer des réformes qui pénaliseront les salariés et les retraités. Le vrai problème, qui est celui des ressources insuffisantes des régimes, doit être abordé dans un cadre beaucoup plus large* », estime Eric Aubin (CGT).

**VINCENT COLLEN**

**LES RÉSERVES DES RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE**

PRÉVISIONS, EN MILLIARDS D'EUROS




« LES ÉCHOS » / SOURCE : AGIRC-ARRCO

**Dossier sur la réforme des retraites sur lesechos.fr/france**

**MANIFESTATIONS ANTITAXE DES RETRAITÉS**

Plusieurs milliers de retraités ont défilé hier à Paris et dans de nombreuses villes à l'appel de cinq syndicats pour affirmer qu'ils ne sont pas des « *privilégiés* ». Le défilé parisien a rassemblé environ 4.000 personnes, selon la police. « Les retraités ne sont pas des privilégiés, ce sont les financiers qu'il faut taxer », était un slogan souvent repris, allusion à la contribution de 0,15 % sur les pensions des retraités imposables, qui sera créée en 2013. La police a dénombré 850 manifestants à Lyon, 450 à Perpignan, 300 à Marseille, à Lorient, au Mans ou encore 200 à Quimper.

**CONJONCTURE**

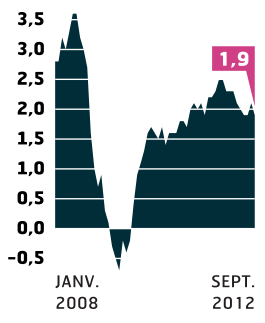
# L'inflation repasse sous le seuil de 2 % en septembre

Les prix à la consommation ont baissé de 0,3 % en septembre par rapport au mois précédent, permettant au taux d'inflation de décélérer sur un an, passant de 2,1 % à 1,9 %. L'indice des prix harmonisé, utilisé pour les comparaisons européennes, retombe, lui, à 2,2 % sur un an. « *Le différentiel d'inflation avec la zone euro se creuse donc en faveur de la France, puisque l'inflation dans la zone atteint 2,7 % d'après l'estimation flash et qu'elle s'est récemment renforcée* », commente Hélène Baudchon, économiste chez BNP Paribas.

L'Insee explique le reflux du mois dernier par la baisse saisonnière des prix de certains services à la fin de la période estivale, comme ceux des hébergements de vacances (– 42 % sur un mois), des voyages tout compris (– 28 %) ou encore des billets d'avion (– 15,5 %). A cela, sont venus s'ajouter un repli des prix des services de téléphonie mobile (– 3,7 % sur un mois) ainsi qu'une baisse de 1 % des prix des carburants en lien avec les mesures gouvernementales de baisse des taxes. A contrario, les prix de l'habillement sont repartis à la hausse avec la fin des soldes (+ 8 %), de même que les produits frais (+ 2,4 %). « *Cette modération de l'inflation est un facteur de soutien salutaire du pouvoir d'achat et donc de la croissance* », poursuit Hélène Baudchon.

**L'INFLATION EN FRANCE**

INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION
GLISSEMENT ANNUEL, EN %




«LES ECHOS» / SOURCE : INSEE

### Modération temporaire

Avec une inflation à 1,9 %, cette modération reste toutefois assez relative. Michel Martinez, de la Société Générale, estime en outre que cette modération sera temporaire, pointant l'augmentation des tarifs du gaz au 1er octobre ou encore la hausse attendue des prix du carburant une fois l'extinction des mesures gouvernementales. Dans ses dernières prévisions, l'Insee estime que l'inflation restera à 1,9 % en fin d'année, en raison de la remontée des prix du pétrole.

**F. S.**

**EN BREF**

## Emplois d'avenir : les députés UMP saisissent le Conseil constitutionnel

Les députés UMP ont saisi hier le Conseil constitutionnel de la loi sur les emplois d'avenir, adoptée définitivement mardi, en contestant le fait que les emplois d'avenir professeur soient réservés à des étudiants boursiers. Ils arguent qu'une telle approche va à l'encontre du « principe d'égalité » proclamé par la Constitution. L'UMP conteste aussi que les futurs bénéficiaires des emplois d'avenir professeur puissent être recrutés sous contrat privé, alors qu'ils seront employés par l'Etat.

# « Il ne faut pas se tromper de combat sur l'ISF »

**INTERVIEW**
**AURÉLIE FILIPPETTI**
MINISTRE DE LA CULTURE

« Soumettre les œuvres d'art à l'ISF aurait de lourdes conséquences pour le marché et pour les collections nationales. »

**La commission des Finances a voté à une large majorité l'amendement de Christian Eckert soumettant les œuvres d'art à l'ISF. Quelle est votre réaction ?**
Il ne faut pas se tromper de combat. Nous avons en France un ensemble de mécanismes constitutifs de « l'exception culturelle », et l'exonération d'ISF pour les œuvres d'art en fait partie. Ce serait une grave erreur que de la remettre en cause alors que la compétition internationale sur le marché de l'art est très forte, entre grandes métropoles occidentales, mais aussi avec la montée des nouvelles puissances comme la Chine. Nous avons fait et nous faisons beaucoup d'efforts pour que Paris retrouve une place de choix, c'est le meilleur moyen de soutenir et d'accompagner des artistes français. C'est ce que font toutes les grandes métropoles.

**Le rapporteur du Budget estime que tout le monde doit contribuer à l'effort de désendettement…**
J'ai d'autant plus de facilité à aborder ce point que je comprends très bien la valeur symbolique de la soumission des œuvres d'art à l'ISF. Ce débat est déjà intervenu au Parlement en 2011, sauf que depuis, nous avons décidé de mettre en place une taxation exceptionnelle à 75 % sur les revenus de plus d'un million d'euros, ainsi que de nombreuses mesures fiscales faisant participer les plus aisés. Et pour redresser les comptes, la Culture est beaucoup mise à contribution, avec une baisse inédite de son budget de 3,3 % en 2013. Nous devons réduire nos dépenses d'acquisition d'œuvres. De grands musées tels que Le Louvre, Pompidou ou le Quai Branly voient leurs crédits baisser, leurs réserves sont ponctionnées. L'effort fait par l'ensemble du secteur de la culture est largement suffisant. Il ne faut pas tout déséquilibrer.

**Quand bien même les professionnels de l'art et les artistes ne seraient pas concernés par la soumission à l'ISF ?**
Le marché de l'art est un écosystème. On ne peut pas séparer un élément d'un autre. Pour compenser la diminution des crédits budgétaires, le gouvernement encourage fortement le mécénat. Les collections nationales sont enrichies à 90 % par des dations et des donations. Tous les collectionneurs ne sont pas

« Le Premier ministre et le président de la République sont sur la même ligne que moi. »

des spéculateurs ! La plupart sont des amateurs au sens civique développé, on le voit en particulier dans l'art contemporain. L'ISF ne rapporterait que peu de recettes fiscales, en revanche son coût économique serait considérable et les conséquences seraient lourdes pour le marché, pour les collections nationales.

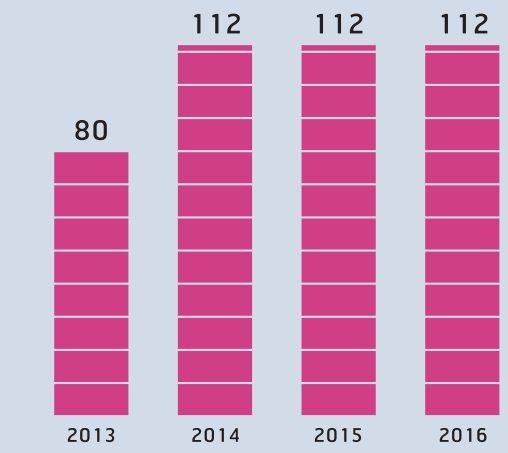
**Le gouvernement est-il unanime sur cette question ?**
Le Premier ministre et le président de la République sont sur la même ligne que moi.

**Certains entrepreneurs se sont émus du fait qu'en France, on taxait plus le risque, la création d'entreprises, que les œuvres d'art…**
Mais l'art et la culture, c'est la création. Ce sont des éléments essentiels du rayonnement de l'économie, de l'attractivité et de la compétitivité de la France.
PROPOS RECUEILLIS PAR
ETIENNE LEFEBVRE

**Les œuvres d'art dans le radar de l'ISF sur lesechos.fr/dossier**

**« CARRIED INTERESTS » :** LES RECETTES ATTENDUES DU RELÈVEMENT DES CHARGES SOCIALES

EN MILLIONS D'EUROS




IDÉ / SOURCE : GOUVERNEMENT / PHOTO : RÉA

LOUIS GODRON, PRÉSIDENT DE L'AFIC.

**FISCALITÉ**

**Selon plusieurs sources, le gouvernement devrait renoncer à alourdir les charges sociales pesant sur les « carried interests », ces plus-values d'intéressement qui dopent la rémunération des gestionnaires de fonds de capital-investissement.**

# L'exécutif fait un geste envers les fonds de capital-investissement

Les professionnels du capital-investissement peuvent souffler. Un peu. Selon plusieurs sources, le gouvernement devrait renoncer à relever les cotisations sociales sur les « carried interests », ces dispositifs d'intéressement aux plus-values dont jouissent notamment les gestionnaires de fonds de capital-investissement. Une réforme qui suscitait de vives réactions chez les intéressés, déjà visés par le projet de durcissement de la taxation des plus-values de cessions.

La question du traitement fiscal et social des « carried interests », est un serpent de mer. Plusieurs fois, il a été question de faire basculer cette forme d'intéressement dans la catégorie des rémunérations, plutôt que dans celle des revenus du capital, plus favorable fiscalement. Cette année encore, la question a bien failli être tranchée dans le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) pour 2013.

Dans la logique de la réforme visant à aligner la taxation des revenus du capital sur ceux du travail, le gouvernement envisageait ainsi de traiter les « carried interests » comme des rémunérations d'activité. Ceux-ci auraient donc été soumis à la CSG et à la CRDS sur les revenus d'activité, soit un taux de 8 % à la charge du gestionnaire, ainsi qu'au forfait social de 20 %, à la charge de la société de gestion. Soit un total de 28 %, contre des prélèvements s'élevant à l'heure actuelle à 15,5 %, à la seule charge du salarié, les « carried interests » étant considérés comme des revenus du capital.

**28%**

**Les prélèvements sociaux qui étaient initialement prévus.**

**« Invitation à changer de pays »**
Les recettes attendues de cette mesure devaient atteindre 80 millions d'euros par an dès 2013 au titre du forfait social, et 32 millions par an au titre de la CSG à partir de 2014. Soit 112 millions par an. L'assiette est estimée à 400 millions d'euros. « *Ce régime est complètement dissuasif, extrême par rapport aux taux en Europe, de deux à trois fois inférieurs*, avait déclaré aux « Echos » la semaine dernière Louis Godron, président de l'Afic, association qui représente les fonds. *C'est une invitation à changer de métier ou de pays* ». Un argument qui a fait mouche à l'Elysée.

Le gouvernement devrait faire marche arrière sur ce volet social de la réforme, l'addition étant jugée de fait un peu lourde, globalement, pour l'industrie du capital-investissement. Le traitement fiscal des « carried interests », soumis à la taxation des plus-values de cession prévue dans le projet de loi de finances, reste par ailleurs discuté, suite aux protestations des « pigeons ». Les plus-values générées par les « carried interests » sont actuellement fiscalisées à 19 %, mais doivent être soumises au barème de l'impôt sur le revenu, ce qui conduirait à un alourdissement très important de la taxation. Des aménagements spécifiques devraient être présentés par le gouvernement dans les prochains jours. Une mission sur le sujet a en outre été confiée aux députés socialistes Karine Berger et Dominique Lefebvre. Les conclusions sont attendues d'ici trois mois.
ELSA CONESA

**« CARRIED INTERESTS » MODE D'EMPLOI**

Les « carried interests » sont un système d'intéressement à la performance utilisé notamment dans les fonds de capital-investissement, ainsi que dans certains « hedge funds ». Il permet aux équipes de gestion de co-investir dans les fonds qu'ils gèrent. A terme, ces dernières peuvent percevoir 20 % de la plus-value nette réalisée si les investisseurs extérieurs ont obtenu le seuil de rendement convenu, entre 6 % et 8 % (c'est le « hurdle rate »). Depuis 2009, les gestionnaires de fonds doivent investir à titre personnel 1 % du montant du fonds qu'ils gèrent (0,25 % si le fonds investit dans des entreprises innovantes). Le « carried interest » est versé au plus tôt cinq ans après investissement, le gérant doit être salarié de la société de gestion et les investisseurs doivent avoir été remboursés de leur mise. A défaut, les prélèvements sociaux, fixés à 15,5 %, sont alourdis à 30 %.

# Les points de discorde se multiplient entre le Medef et la CGPME

**Les deux organisations patronales ont adopté des stratégies radicalement différentes vis-à-vis du gouvernement. Et peinent à s'entendre dans le cadre de la négociation sur l'emploi.**

De la méfiance réciproque à la franche discorde. Les relations de la CGPME et du Medef sont en train de mal tourner. La première, ce n'est pas nouveau, voit d'un très mauvais œil que Laurence Parisot s'intéresse d'un peu trop près à son goût aux problématiques des PME. Mais cela n'empêchait pas jusqu'à présent les deux organisations de se coordonner et de tenter de travailler ensemble. Le refus de la CGPME de signer le communiqué commun de demande de retrait du projet de taxation des plus-values de cession marque manifestement une nouvelle étape.

« *Nous, on ne fait pas de tactique, ni de stratégie de boutique* », s'insurge-t-on au Medef, où l'on accuse Jean-François Roubaud de « *polluer le débat* ». A l'opposé, la CGPME critique la récupération du mouvement des « Pigeons » par le Medef : « *Alors qu'ils étaient jusque-là en première ligne, ils se sont laissés complètement déborder par Laurence Parisot qui leur a damé le pion en termes de communication.* »

Sur le fond, les deux organismes ne sont pourtant pas si éloignés, tous deux voyant d'un très mauvais œil la taxation des plus-values de cession. Mais la stratégie vis-à-vis du gouvernement se veut radicalement différente. Déjà, pendant la préparation du projet de loi de Finances, la CGPME et le Medef avaient eu des attitudes contrastées, Jean-François Roubaud clamant sa satisfaction avant même la présentation définitive du PLF, quand Laurence Parisot faisait part, au même moment, de son « *effroi* ».

FRANCOIS GUILLOT / AFP

Jean-François Roubaud, président de la CGPME.

« Nous, on ne fait pas de tactique, ni de stratégie de boutique. Jean-François Roubaud pollue le débat. »
LE MEDEF

**Groupe de travail**
Cette tension, sous un mode plus feutré, se ressent aussi au niveau des négociations sociales, notamment celle sur la sécurisation de l'emploi, dont la deuxième réunion se tenait hier avenue Bosquet. Alors qu'un groupe de travail interne à l'ensemble du patronat se réunit pour coordonner les positions des différentes organisations, le Medef a voulu créer cinq autres groupes de travail (l'un sur les TPE-PME, l'autre sur les territoires, un autre encore sur les branches, sur les grandes entreprises et pour finir un groupe réunissant des économistes) « *en essayant de les faire passer pour des groupes fédérant toutes les organisations, mais en décidant eux-mêmes de tout, notamment de leur composition. Ce n'est pas acceptable* », fait valoir la CGPME (qui se retrouvait exclue de certains groupes).

Dans cette négociation, la crainte de la confédération est de voir le Medef trouver un compromis avec les syndicats sur la taxation des contrats courts, en échange d'une meilleure sécurisation des licenciements collectifs et des plans sociaux « *C'est du donnant-donnant, sauf pour nous où ce serait du perdant-perdant puisqu'on ne fait pas de PSE ! Ce n'est pas étonnant dans ce contexte que le Medef tente de nous mettre à l'écart* », note un membre de la CGPME.
MARIE BELLAN

22/11/12
LA COMMANDERIE / DOLE
5ÈMES RENCONTRES DE LA GRANDE VITESSE EN FRANCHE-COMTÉ
TGV RHIN-RHÔNE, ACCÉLÉRATEUR D'ÉCHANGES ?
Près d'un an après la mise en service du TGV Rhin-Rhône, la Région Franche-Comté donne rendez-vous aux acteurs institutionnels, décideurs économiques, touristiques et élus.
L'ORIGINALE FRANCHE-COMTÉ
Renseignements : 03 81 61 55 06 ou http://tgv.franche-comte.fr
Réalisation : Région Franche-Comté, Direction de la Communication - Visuel : Nuova
Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Les Echos
ESSEC BUSINESS SCHOOL
Franche-Comté Conseil régional
www.franche-comte.fr

ÉDUCATION

# Réforme de l'école : Peillon ménage les syndicats

KENZO TRIBOUILLARD / AFP

Le ministre de l'Education, Vincent Peillon a juste annoncé hier la création d'une instance indépendante d'évaluation du système éducatif et la remise en place d'un conseil des programmes.

*Quand on change les choses, il faut le faire avec le plus de circonspection possible. »* Vincent Peillon s'est montré très prudent hier en présentant ses premiers arbitrages sur la réforme de l'école. Le ministre de l'Education est resté dans les pas de François Hollande, qui en a présenté mardi les grands lignes, évitant toute annonce susceptible de braquer les syndicats.

Vincent Peillon a indiqué que la loi de programmation et d'orientation sera présentée en Conseil des ministres le 12 ou le 19 décembre, et rédigée au plus tard début novembre. Les négociations entre le ministre et les différents acteurs impliqués par la réforme de l'école débuteront, elles, dès la semaine prochaine. Cette loi d'orientation et de programmation permettra de *« sanctuariser »* les moyens sur cinq ans. *« L'Education nationale ne sera pas la variable d'ajustement budgétaire d'aléas économiques qui peuvent frapper le pays »*, a promis Vincent Peillon.

Le ministre a juste annoncé hier la création d'une instance indépendante d'évaluation du système éducatif et la remise en place d'un conseil des programmes. Pour le reste, il a confirmé la mise en œuvre des réformes détaillées mardi par le chef de l'Etat pour la rentrée 2013 : mise en place des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espe) ; *« grande ambition »* sur le numérique ; devoirs faits à l'intérieur de l'école ; évolution de l'évaluation des élèves ; limitation du recours au redoublement ; plus d'un maître par classe ; et semaine de quatre jours et demi en primaire… *« A la rentrée 2013, nous aurons revu l'organisation du temps scolaire et du temps éducatif et aucun enfant ne sera laissé en dehors de l'école avant 16 h 30 »*, a assuré Vincent Peillon.

**De la « sérénité » pour réformer**

Le ministre ne s'est pas aventuré sur les sujets sensibles. Il n'a pas repris à son compte l'idée, issue de la concertation qui s'est déroulée cet été, d'un échange de services systématique entre maîtres de primaire et professeurs de collège, qui aurait conduit certains enseignants à exercer plusieurs disciplines. *« Je ne retiens pas l'idée de la bivalence,* a-t-il affirmé. *Il n'y a pas de changement de statut. Les profs ont été tellement attaqués, je ne veux pas blesser les identités disciplinaires qui méritent le respect. » « Le respect de ces compétences professionnelle nous paraît très important »*, approuvait hier Roland Hubert, secrétaire général du SNES-FSU, le syndicat le plus représenté dans les collèges et lycées. Un éventuel raccourcissement des vacances d'été est aussi remis à plus tard : *« Les esprits ne sont pas mûrs »*, selon Vincent Peillon. Qui promet néanmoins de *« reposer »* la question plus tard, en *« ouvrant la discussion sur les évaluations, en particulier le baccalauréat »*.

> « A la rentrée 2013, nous aurons revu l'organisation du temps scolaire et du temps éducatif, et aucun enfant ne sera laissé en dehors de l'école avant 16 h 30. »

Sur la fin des labels dans l'éducation prioritaire – ZEP, Eclair, RAR, etc. –, le ministre de l'Education avance là encore sur des œufs : *« S'il s'avérait que nous faisions prendre un danger à des expériences qui existent et qui réussissent, je ne le ferai pas. Et donc je donnerai du temps au temps. »* Vincent Peillon admet qu'il faudra de la *« sérénité »* pour réformer l'école. Sur la semaine de quatre jours et demi, qui obligerait les enseignants à revenir à l'école le mercredi matin (ou le samedi, en cas de dérogations), l'Unsa-éducation évoque déjà la nécessité d'une *« compensation ». « Les neuf demi-journées ne se feront pas à n'importe quel prix »*, indiquait hier Laurent Escure, son secrétaire général. Un sujet sur lequel Vincent Peillon aura besoin du plein soutien de François Hollande.

MARIE-CHRISTINE CORBIER

SANTÉ

**Les complémentaires santé annoncent qu'elles sont prêtes à mieux prendre en charge les honoraires des médecins, qu'ils fassent l'objet de dépassements ou non.**

# Tarifs des médecins : les mutuelles abattent leurs cartes

C'est la dernière ligne droite. La négociation entre l'assurance-maladie, les syndicats de médecins et les complémentaires santé, qui vise à limiter les dépassements de tarifs des praticiens libéraux, doit s'achever jeudi prochain. Avec ce couperet en perspective : si les partenaires conventionnels ne parviennent pas à s'entendre d'ici là, le gouvernement menace d'en passer par la loi. Hier, une avant-dernière séance de négociation a permis de mieux connaître la position de l'Unocam, qui réunit les trois familles de complémentaires santé (mutuelles, assurances et institutions de prévoyance).

L'Unocam se dit prête à prendre en charge une part plus importante des honoraires des médecins qu'aujourd'hui, qu'ils fassent l'objet de dépassements ou non. A plusieurs conditions. Il faudra que les tarifs remboursés par la Sécurité sociale soient revalorisés et que les médecins s'engagent à limiter les dépassements. C'est justement l'objet de la négociation. Le directeur de l'Assurance-maladie, Frédéric Van Roekeghem, a précisé hier les contours du « contrat d'accès aux soins », proposé aux médecins du secteur 2, ceux qui pratiquent des honoraires libres.

**De nombreux points à préciser**

Les praticiens qui signeront ce contrat s'engageront à stabiliser leurs dépassements pendant trois ans, à pratiquer le tarif de la Sécurité sociale pour les patients aux revenus modestes – 9 millions de personnes bénéficiaires de la CMU ou qui peuvent prétendre à l'aide à l'acquisition d'une complémentaire – et à réaliser une proportion (à définir) de leurs actes à ce même tarif. En échange, l'Assurance-maladie améliorera son remboursement et prendra à sa charge leurs cotisations sociales, comme elle le fait déjà pour les médecins qui ne font pas de dépassements.

LANIER/REA

Les praticiens qui signeront le « contrat d'accès aux soins » s'engageront à limiter leurs dépassements pendant trois ans.

Si les principes sont clairs, de nombreux points restent à préciser. Quels médecins pourront signer le contrat ? Ceux qui pratiquent des dépassements trop élevés en seront exclus, mais le niveau à ne pas dépasser n'est pas fixé. Dans quelle mesure les tarifs seront-ils revalorisés ? L'Assurance-maladie n'a pas encore annoncé de quelle enveloppe budgétaire elle disposait. *« L'Unocam a fait une vraie avancée, cela signifie qu'on a trouvé un peu d'argent frais. Mais, du côté de l'Assurance-maladie, on tourne en rond »*, critique Michel Chassang, président de la CSMF, le premier syndicat de médecins.

VINCENT COLLEN

EN BREF

## Compétitivité : Marisol Touraine s'oppose à son tour à une hausse de la CSG

« *Je ne suis pas favorable à ce qu'on diminue les cotisations des entreprises pour aboutir à une augmentation importante de la CSG.* » Après Michel Sapin (Travail) et Arnaud Montebourg (Redressement productif), la ministre des Affaires sociales, Marisol Touraine, s'est opposée à son tour, hier sur France Inter, à l'utilisation de la CSG pour financer une forte baisse du coût du travail. « *Il ne me semble pas que la question du coût du travail soit ce qui explique principalement la perte de compétitivité de nos entreprises* », a-t-elle ajouté. A l'approche de la remise du rapport Gallois (5 novembre), le gouvernement s'efforce de minimiser l'importance du chantier compétitivité-prix, en insistant sur le fait que son plan comportera beaucoup d'autres aspects, tels que le financement des entreprises, la simplification des normes, etc.

DES INFRASTRUCTURES AUX STANDARDS INTERNATIONAUX

1500 km de réseau autoroutier
13 ports de commerce
15 aéroports internationaux
10 zones franches
80 zones industrielles
3 millions d'abonnés Internet
36 millions d'abonnés à la téléphonie mobile
8 millions de conteneurs Tanger Med 2015

www.invest.gov.ma

MOROCCO MORE BUSINESS

Invest in Morocco
Sharing Success

**TRANSPORT**

**Paris va limiter la vitesse à 70 km/h sur le périphérique et envisage d'étendre la mesure à d'autres voies. Des villes l'ont déjà fait pour lutter contre les bouchons et la pollution.**

# Automobile : les villes séduites par les réductions de vitesse

Les automobilistes devront plus que jamais lever le pied de l'accélérateur. De plus en plus de villes choisissent de baisser la vitesse avec un triple objectif : lutter contre la pollution, les bouchons et le niveau du bruit. C'est ce même leitmotiv qui a poussé Bertrand Delanoë, maire (PS) de Paris, à demander cet été la réduction à 70 km/h de la vitesse sur le périphérique (contre 80 km/h, actuellement). Sur cette voie, une des plus fréquentée d'Europe, qui voit passer 280.000 véhicules par jour, *« le dioxyde d'azote est deux fois supérieur à la réglementation »,* précise-t-on chez Airparif. Cette demande récurrente de la mairie, qui a reçu cette fois-ci un écho favorable du gouvernement, sera officialisée par décret autour du premier semestre 2013.

Ce n'est que la première étape d'un plan bien plus ambitieux, destinée à sortir Paris de son rang de mauvaise élève de l'Europe en matière de pollution. *« Nous préparons une batterie de mesures, qui seront présentées lors du Conseil de Paris de novembre consacré en partie à la qualité de l'air »,* confirme René Dutrey, adjoint (EELV) à l'environnement de Paris, sans donner plus de précision.

### Plus de radars

Selon nos informations, la Ville réfléchit à baisser les vitesses sur d'autres axes secondaires de la capitale, pour l'instant limitées à 50 km/h. Sur le périphérique, la Ville veut aussi ajouter des dispositifs complémentaires. Car, prise seule, la baisse de 10 km/h de la vitesse n'entraîne que *« 5 % de pollution en moins et 3.000 personnes épargnées par le bruit sur les 40.000 qui y sont exposées quotidiennement »,* reconnaît la Ville. Le nombre de radars passera de 8 à 15 et, sur l'ensemble des 40 kilomètres de voies, un nouveau revêtement antibruit, expérimenté pour l'instant porte de Vincennes, sera posé afin de *« réduire le bruit pour 22.000 personnes »*. Paris, qui cherche à se défendre de mener une *« croisade antivoiture »,* comme l'ont accusée certains avec son ouverture aux piétons des voies sur berges, vise, selon René Dutrey, *« à favoriser les modes de déplacement alternatifs »*.

La capitale n'est pas la seule à opter pour ce type de politique. Montpellier a mis en place cet été une limitation à 90 km/h sur l'A9 aux heures de pointe. Dans la partie la plus urbaine de l'autoroute, la vitesse est limitée à 90 km/h le matin de 7 heures à 9 heures et le soir de 17 heures à 19 heures. La vitesse reste limitée à 110 km/h durant la journée, la nuit, les week-ends et les jours fériés. Des radars fixes sont installés de chaque côté de l'autoroute dans la section en question. Ils contrôlent la vitesse à 90 km/h ou à 110 km/h en fonction des horaires. La situation devenait intenable. En quinze ans, selon les Autoroutes du Sud de la France (ASF), le trafic s'est accru *« de 40 % au droit de Montpellier »*. Le trafic moyen entre les échangeurs qui encadrent Montpellier dépasse les 110.000 véhicules-jour (entre 130.000 et 140.000 parfois l'été), dont 14.000 à 15.000 poids lourds.

A Lyon aussi, la vitesse maximale sur les voies rapides du Grand Lyon ont été réduites de 20 km/h depuis mai 2012 afin de réduire la pollution et de lutter contre l'insécurité routière. C'est le cas sur l'A7, entre le tunnel de Fourvière et le pont de la Mulatière, où les automobilistes roulent désormais à 70 km/h comme sur le boulevard urbain sud limité à 90 km/h.

Strasbourg, championne en termes de déplacements doux, est allée encore plus loin au printemps 2011 en voulant généraliser le 30 km/h dans le centre-ville. Le projet, qui portait l'extension à environ 70 % de la voirie urbaine, à exception des rues et des avenues principales, a été soumis à référendum. Il s'est soldé par un échec, avec une participation d'à peine 35 % malgré un système par voie de courrier gratuit et surtout une majorité d'opposants (55 % de « non »). Aujourd'hui, dans la métropole alsacienne, moins de 50 % des déplacements sont effectués en voiture individuelle.

**MARION KINDERMANS**
AVEC LES CORRESPONDANTS

Le boulevard périphérique de Paris.

## Le périphérique nantais tente d'échapper à la saturation

**Nantes a adapté, selon les tronçons, la vitesse de son périphérique. Des expériences sur les décélérations d'accès vont être tentées. L'agglomération demande une réduction à 60-70 km/h en fonction de l'intensité du trafic.**

La gestion du périphérique nantais, le plus long de France après celui de Bordeaux, est un casse-tête dont l'Etat a pleinement hérité en 2005. La Communauté urbaine de Nantes lui avait alors rétrocédé le tronçon qui lui appartenait. Rares sont les semaines ou ce ruban de 43 kilomètres, à deux fois deux voies, n'est pas encombré aux heures de pointe, surtout aux entrées de la ville. Le trafic dépasse les 110.000 véhicules par jour sur certains tronçons. La situation devient régulièrement critique sur la partie nord du périphérique qui se restreint à deux voix et, de surcroît, quand les inondations hivernales s'en mêlent.

Très tôt, dès 1998, le périphérique nantais a été limité à 90 km/h, contre 110 km/h. En fonction de l'étroitesse de la voie, de l'histoire, des virages ou de l'état de la chaussée, la vitesse a ensuite été fixée sur certaines parties à 70 km/h. Et certains demandent à ce que l'on aille plus loin. *« Nous préconisons depuis longtemps une réduction de la vitesse à 60 voire 70 km/h sur de nouvelles portions quand l'intensité du trafic augmente. C'est le meilleur moyen d'un écoulement optimal de la circulation. Nous sommes aussi sollicités par de nombreuses associations de riverains pour le bruit. Mais une telle mesure se confronte à des obstacles réglementaires »,* affirme Jean-François Retière, vice-président de Nantes Métropole chargé de la circulation.

*« Il n'y a pas de réponse toute faites»*, note Frédéric Lechelon, directeur interdépartemental des routes de l'Ouest. *« De 90 à 70 km/h, le gain en matière de pollution n'est pas évident. Il n'est pas non plus très ressenti en matière de bruit en journée. Et, sur les portions très roulables, cela pose la question du respect des limitations, hors pic, avec l'implantation de radars pour un gain peu sensible. »*

### « Réguler en amont »

Pour le dirigeant, *« l'enjeu serait plutôt de réguler la vitesse en amont »*. Il s'agit d'adapter la vitesse suffisamment longtemps avant l'entrée sur le périphérique, afin de créer de la fluidité lors de l'entrée. D'autres solutions seront explorées, dont le traitement de certaines entrées de ville ou même l'occupation temporaire des bandes d'arrêt d'urgence.

Depuis 2002, 24 millions d'euros de travaux ont été programmés sur le périphérique via le programme de modernisation des itinéraires routiers et le contrat de projet Etat-région. La dernière phase, en cours, porte sur l'équipement en dispositifs de surveillance dynamique : caméras, comptage, panneaux à messages variables, affichage de temps de parcours… Le périphérique nantais a longtemps souffert de ne pas disposer de tels instruments de régulation.

> « Nous sommes aussi sollicités par de nombreuses associations de riverains pour le bruit. »
> **JEAN-FRANÇOIS RETIÈRE,** VICE-PRÉSIDENT DE NANTES MÉTROPOLE

**EMMANUEL GUIMARD**
CORRESPONDANT À NANTES

**PACA**

**Imbroglio dans l'attribution du contrat du réseau de transport cannois. Une erreur de courrier contraint le syndicat intercommunal à préférer la mise en régie.**

# Cannes : une bévue renvoie en régie le réseau de bus

Nouvelle déconvenue dans les Alpes-Maritimes pour les deux compétiteurs français, Veolia-Transdev et Keolis, au renouvellement des délégations de service public dans le secteur des transports publics. Après Nice, ce sont les trois communes du bassin cannois (Cannes, le Cannet et Mandelieu-La Napoule), réunies au sein du syndicat intercommunal de transports publics de Cannes (SITP), qui devraient se prononcer ce vendredi 12, pour un retour en régie de l'exploitation de leur réseau. Et une fois encore, c'est une surprise. Les élus avaient donné leur accord au lancement d'une consultation pour le renouvellement de la délégation de service public (dont le titulaire depuis quinze ans était Veolia). Celle-ci venait à échéance fin 2012.

C'est à une erreur de manipulation des enveloppes que l'on doit ce revirement de dernière minute. Les courriers détaillés, adressés aux deux compétiteurs finaux, demandant des précisions sur leur proposition, ont été inversés. Keolis a reçu le courrier destiné à Veolia Transdev et vice-versa.

Une bévue qui invalide la consultation compte tenu des informations fournies à chaque groupe sur l'offre de son concurrent direct. *« Plutôt que de relancer une consultation, nous allons soumettre au vote une mise en régie du réseau »,* précise Jean-François Tonner, conseiller municipal cannois et président du SITP, qui reconnaît l'erreur de ses services, mais relativise les faits : *« C'est une erreur humaine, mais ce n'est pas une catastrophe pour les collectivités, nous avions d'ailleurs envisagé le retour à une exploitation en régie avant de nous orienter vers le renouvellement de la DSP, cela nous donnera plus de souplesse pour le lancement du bus à haut niveau de service (BHNS). »* Le site Internet ville-rail-transports.com précisait hier que cette décision est motivée par la crainte d'un recours en justice d'un des deux candidats.

### Une nouvelle ligne de bus

Ce projet de nouvelle ligne d'un montant de 95 millions d'euros, autofinancé par le SITP à hauteur de 69,5 millions d'euros et subventionné par les collectivités locales (15 millions d'euros) et l'Etat (10,5 millions d'euros) vise à proposer, grâce à un parcours aménagé et des fréquences élevées, une véritable alternative à la voiture, il sera mis en service en 2013.

Ce passage en régie sera-t-il définitif ou provisoire, le temps de relancer une nouvelle consultation dans les normes ? *« La mise en régie, si elle est votée par le SITP, ne sera pas assortie d'un délai dans le temps, précise Jean-François Tonner, si cela fonctionne bien, il n'y aura aucune raison pour choisir un retour à la DSP »*.

Un autre facteur devrait peser sur le choix à venir. Au 1er janvier 2014, la donne intercommunale va changer sur le bassin cannois. Réfractaires jusqu'ici à une intercommunalité allant au-delà de la simple mise en commun de services, Cannes, Le Cannet et Mandelieu-La Napoule, devraient intégrer une nouvelle communauté d'agglomération, dont le périmètre correspond à celui de l'actuel SCOT (schéma de cohérence territoriale) de l'ouest des Alpes-Maritimes. Ce territoire, qui comprend notamment le bassin grassois, plus large, pourrait conduire à une recomposition des réseaux et des autorités organisatrices de transport.

**CHRISTIANE NAVAS**
CORRESPONDANTE À NICE

# AVIS DE TEMPÊTE SUR LES TERRAINS DE L'ÉTAT

Les grands propriétaires publics, clairement visés par la loi de Cécile Duflot sur la mobilisation des terrains publics en faveur du logement social, se préparent à entrer en résistance. Les administrations aussi.

Peau de banane ? Incompétence ? Rivalités entre administrations ? Qu'elle qu'en ait été l'origine, la fausse liste des terrains publics à vendre continue, un mois après sa publication et sa disparition des écrans radars, le lendemain, d'alimenter les railleries des opposants à la loi de Cécile Duflot, la ministre de l'Egalité des territoires et du Logement, sur la mobilisation du foncier public. Figuraient parmi les 931 terrains « disponibles » pour y construire des logements sociaux, des parcelles sous promesses de vente, déjà acquises par des promoteurs, sous permis de construire et même en chantier. *« Ça ne m'a pas choqué outre-mesure,* tempère l'ancien ministre du Logement, Benoist Apparu. *Tout dépend du moment où l'on fait les comptes : entre le financement d'un logement et sa livraison, il se passe au moins quatre ans. On peut barrer définitivement les terrains lorsque des habitants ont enfin une clef. C'est un débat d'experts qui ne se résume pas en une minute au "20 Heures", ni en une liste. Cette gaffe de communication, c'était du pain béni pour l'opposition. »* Pour nombre de députés de la majorité aussi, trop contents de mettre en défaut une ministre un peu trop va-t-en guerre sur le sujet.

La loi discutée au galop au Sénat et à l'Assemblée nationale et adoptée cette semaine prévoit une décote de 35 % – maximum jusqu'alors autorisé – et jusqu'à 100 % de la valeur vénale des terrains bâtis et non bâtis appartenant à l'Etat ou à des opérateurs publics, vendus à des collectivités pour y construire du logement social. Diminuer, voire effacer la part du foncier (estimée entre 14 et 24 % selon l'étude d'impact du projet de loi) dans le coût de fabrication des immeubles, devrait compenser les baisses de subvention dont se plaignent les bailleurs sociaux. La ministre table sur une production de 110.000 logements supplémentaires (sociaux et non sociaux) au cours des cinq prochaines années, soit 5 % de l'objectif du quinquennat (500.000 logements par an). Le texte a été voté par les deux Assemblées, lissé en commission mixte paritaire. Il provoque pour l'instant plus de scepticisme que d'enthousiasme.

XAVIER POPY/REA

Faute d'accord sur le prix, la vente de l'ancienne caserne militaire de Reuilly, à Paris, est bloquée depuis six ans par le ministère de la Défense.

### Une manne perdue

*« On passe d'un extrême à l'autre,* déplore un haut fonctionnaire connaisseur du sujet. *Nous avions jusqu'ici pour objectif de faire rentrer des recettes, le plus possible, en cédant des terrains ou des bâtiments au plus offrant. Il faudrait désormais les donner ? »* La voie était en effet toute tracée, et depuis des années, par les différents ministres du Budget : *« Notre stratégie dans cette politique de cession est claire,* déclarait Valérie Pécresse lors de l'installation du Conseil Immobilier de l'Etat (CIE) le 28 février 2012. *Il est de notre responsabilité de faire en sorte que le patrimoine de l'Etat soit bien valorisé… Je m'engage à ne pas vendre ces biens en dessous de la valeur vénale estimée. Dans le cas contraire, nous reporterons les ventes. »* Vue sous cet angle, l'année 2011 a été un bon cru, avec 590 millions d'euros encaissés, clôturant une période faste : entre 2007 et 2011, les recettes se sont élevées à 2,7 milliards d'euros, contre 1,8 entre 2002 et 2006, d'après les chiffres de la Direction générale des finances publiques. L'Etat n'entend pas renoncer à cette manne : ce résultat couvre beaucoup plus que les seuls terrains destinés au logement : à peine 20 % des volumes vendus (beaucoup moins en valeur) dont la moitié seulement accueilleront des logements sociaux et sont, à ce titre, susceptibles de voir leur valeur diminuée. France Domaines, la structure chargée d'évaluer les prix et de mettre en vente les beaux hôtels particuliers comme les immeubles de bureaux vieillissants et les terrains plus ou moins bien placés, va quand même devoir apprendre un nouveau métier : non plus augmenter les recettes, mais appliquer la politique du logement. *« Ce n'est pas son travail, ce n'est pas sa culture de brader les propriétés de l'Etat »*, s'énerve Jean-Louis Dumont, le président du CIE. Peu suspect de visées spéculatives, le député socialiste de la Meuse, également président de la Fédération nationale des associations régionales d'organismes de logement social, peste contre un texte *« mal fagoté et voté trop vite »*.

> « On passe d'un extrême à l'autre. Nous avions jusqu'ici pour objectif de faire rentrer des recettes, le plus possible, en cédant des terrains ou des bâtiments au plus offrant. Il faudrait désormais les donner ? »
> UN HAUT FONCTIONNAIRE

### Le réflexe de rétention

De leur côté, les opérateurs publics attendent, impatients mais inquiets, la publication des décrets. Le nom de la SNCF, ceux de Voies Navigables de France et de Réseau Ferré de France (RFF) figuraient dans le texte voté au Sénat. Ces références trop explicites ont été effacées par les députés soucieux de pouvoir élargir leur cible aux établissements publics de santé, également gros propriétaires fonciers. *«Nos cessions rapportent environ 50 millions d'euros par an, 240 millions sont programmés sur les cinq prochaines années »*, commente Carine Chevrier, la directrice des finances et du patrimoine de l'Assistance Publique-Hopitaux de Paris (AP-HP). *« Ces recettes sont réinvesties dans l'achat de matériel médical. Elles sont loin d'être anecdotiques pour un établissement comme le nôtre, endetté à 30 %. De plus, la valeur de notre patrimoine est un gage de crédibilité auprès des agences de notation en cas d'émission obligataire. »* La construction de l'Hôpital européen Georges-Pompidou avait en son temps bénéficié de la vente de Broussais, Laennec et Boucicaut. Saint-Vincent de Paul dans le 14e arrondissement de Paris et Sainte-Perrine dans le 16e, encore en fonctionnement aujourd'hui, seraient les prochains… *« En interne, l'idée que la vente du patrimoine ne rapporte rien et ne serve pas à réinvestir dans la santé ne serait guère audible »*, poursuit-elle.

Depuis 2004, RFF est lié à l'Etat par convention et figure parmi les premiers vendeurs de terrains décotés aux bailleurs sociaux. *« Toutefois, un opérateur ferroviaire a d'autres priorités que la politique du logement,* explique l'un de ses anciens responsables immobiliers. *Ce n'est pas parce qu'une commune décide de construire 100 % de logements sociaux que l'établissement public devrait lui céder son terrain pour rien. RFF avait jusqu'alors l'habitude d'appliquer les quotas de la loi Solidarité et Renouvellement urbain et de diminuer le prix sur 20 % de la surface destinée aux organismes d'HLM. »* Le reste était mis aux enchères auprès de promoteurs privés, conviés chaque année à présenter leurs offres, les plus hautes possible. Bon an mal an, les ventes de terrains rapportent 100 à 200 millions d'euros, réinvestis pour rénover ou moderniser le réseau. *« Un million, c'est un kilomètre de voie, l'Etat a choisi d'arbitrer entre la politique du logement et les politiques de transport ou de santé publique. Comment va-t-il obliger des conseils d'administration à vendre à vil prix des biens inscrits au bilan de leur entreprise, même publique ? Le résultat, c'est qu'il ne se passera plus rien »*, pense un autre responsable de l'opérateur ferroviaire. *« En l'absence d'incitations fortes, les grandes entités publiques s'accrochent à leurs terrains, par un traditionnel réflexe de rétention »*, estime Vincent Renard, spécialiste de la question foncière. L'écho donné à ce texte symbolique pourrait même les renforcer dans cette attitude.

Une moitié des recettes des ventes immobilières de l'Etat était jusqu'à présent affectée au budget général, l'autre renflouait les caisses des ministères propriétaires, en tête, la Défense – qui s'en sert par exemple pour financer le déficit de certaines opérations extérieures –, la Justice et l'Intérieur. En cas de cession gratuite, la disparition de ces fonds risque tout simplement de démotiver les équipes et de faire capoter le dispositif. Surtout, s'il est compris comme un transfert budgétaire vers le Logement. Il n'y a pas trace de ces « avantages en nature » dans le projet de loi de Finances pour 2013 et pour cause : *« Il ne se passera rien avant cinq ans »*, clament tous les experts du sujet. *« Ce n'est pas qu'une question de mauvaise volonté, même si elle existe parfois,* précise Benoist Apparu, qui s'est heurté à l'inertie de quelques administrations confortablement installées dans leur rôle de propriétaires. *Il faudrait suivre ces dossiers au jour le jour, ou bien missionner une équipe commando, réunissant des spécialistes de l'immobilier, issus de cabinets privés pourquoi pas, pour "sortir" ces terrains. »* Sans un suivi minutieux et de tous les instants, une pression politique venue du sommet de l'Etat, tous ceux qui s'y sont essayés le savent, les dossiers s'enlisent. La procédure de révision des politiques publiques (RGPP) avait instauré dès 2008 une décote possible de 35 % pour des résultats mitigés. Principal responsable : le prix, puisqu'il est défini par ce qui pourra être construit sur la parcelle à vendre, et donc par la volonté ou la capacité de la commune d'y édifier des logements, des bureaux ou des équipements publics. Faute d'accord, des casernes sont vides depuis des années en plein cœur de Paris, de Nantes ou de Montpellier.

> « L'Etat a choisi d'arbitrer entre la politique du logement et les politiques de transport ou de santé publique. Comment va-t-il obliger des conseils d'administration à vendre à vil prix des biens inscrits au bilan de leur entreprise, même publique ? »
> UN RESPONSABLE DE RFF

Un terrain n'a pas de valeur vénale intrinsèque, là-dessus, les experts fonciers sont tous d'accord. D'accord aussi pour remettre en cause les estimations de France Domaines, trop élevées lorsqu'il s'agit de vendre. *« Cela finit toujours en une discussion de maquignons,* explique un bailleur social, qui a racheté beaucoup de terrains au ministère de la Défense. *La méthode par comparaison est inopérante, le bilan à rebours plus réaliste, mais faussé par le temps que durent les opérations. »* Dans la fameuse liste, figurait par exemple la gare d'Auteuil, un terrain de RFF vendu à Paris Habitat et à la Cogedim en… 2006. Il ne s'y est toujours rien passé. D'autres sont sous promesse de vente, bloqués depuis quatre ou cinq ans par des recours, justement contre les logements sociaux dont les riverains ne veulent pas. Sans embûche administrative, une opération d'aménagement prend facilement sept à huit ans. La plupart durent plus longtemps pour des questions de partage des coûts de dépollution, de densité… Les appartements du quartier du Fort d'Issy dans les Hauts-de-Seine, commercialisés sur plan à partir de 2010, commencent tout juste à être livrés. La vente du terrain remontait, elle, à 1998.

### Un nouvel inventaire

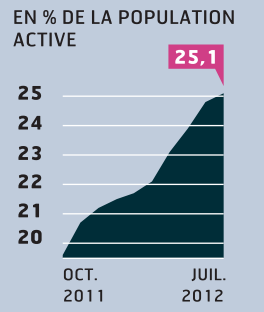
La Ville de Paris a identifié 34 adresses appartenant à l'AP-HP, à RFF et à l'Etat susceptibles d'être cédées pour accueillir un jour quelque 7.000 logements dont 40 % sociaux. *« Nous sommes en pleine négociation avec le préfet et avons bien l'intention d'aboutir, sur l'ensemble de ces sites »*, affirme le cabinet de Jean-Yves Mano, l'adjoint au maire de Paris chargé du Logement. Plus de bâtiments que de terrains, ce qui est logique à Paris. Beaucoup sont encore occupés comme le siège de l'AP-HP avenue Victoria. D'autres, comme le bel ilôt Saint-Germain, dans le 7e, ne se videront pas avant trois ans, lorsque les militaires emménageront dans leur nouveau ministère à Balard. Seuls les travaux de transformation de la caserne de Reuilly dans le 12e arrondissement – dont le prix réclamé par la Défense bloque les discussions depuis six ans – pourraient aboutir avant 2016. Si la vente a lieu rapidement et si le chantier n'est pas ralenti par un recours.

*« En proposant des baux emphytéotiques plutôt que la cession, les procédures de transfert seraient beaucoup plus rapides, l'Etat resterait propriétaire et toucherait un loyer, même symbolique, ce qui ne grèverait pas les coûts des bailleurs sociaux. Si nous avions choisi cette voie-là en juin, des terrains seraient déjà prêts »*, insiste Jean-Louis Dumont. La ministre avait promis une nouvelle liste à jour à la fin du mois de septembre. Elle risque d'être beaucoup plus courte que la première qui comprenait aussi des terrains vendus pour un tout autre usage que l'habitation et des sites en pleine campagne, sans aucun intérêt pour le marché du logement. Une fois ce nouvel inventaire établi, commencera le vrai travail.

**CATHERINE SABBAH**

## EN CHIFFRES

### Grèce : hausse du chômage



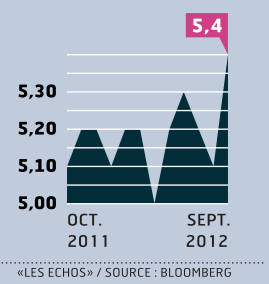

«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

En juillet, le taux de chômage grec a grimpé pour la première fois au-dessus de 25 % de la population active, à **25,1** %, a communiqué hier l'Office national de statistiques. Ce pourcentage était ressorti à 24,8 % un mois plus tôt et à 17,8 % un an auparavant. Les jeunes entre 15 et 24 ans privés d'emploi représentaient en juillet 54,2 % de la tranche d'âge en activité. Le taux de chômage des femmes actives a culminé, lui, à 29 %.

### −44,2

Le solde de la balance commerciale américaine s'est établi en août à – 44,2 milliards de dollars, en données corrigées des variations saisonnières, se creusant de 4,1 % par rapport à juillet, a indiqué le département du Commerce. Il s'agit de la hausse du déficit la plus forte depuis mars. Elle dépasse la prévision médiane des économistes d'un solde négatif de 43,8 milliards de dollars.

### Australie : augmentation de sans-emploi




«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

Le taux de chômage australien a augmenté sensiblement en septembre en s'établissant à **5,4** % de la population active contre 5,1 % un mois plus tôt. Il s'agit du taux le plus élevé enregistré dans ce pays depuis le début de 2010. Les économistes tablaient sur un chômage à 5,3 %. Le nombre d'Australiens privés de travail a grimpé de 5,6 % d'une année à l'autre.

### L'inflation diminue en Allemagne

«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

En septembre, le prix à la consommation a enregistré une hausse de **2** % par rapport au même mois de 2011, a annoncé hier l'institut de statistiques Destatis. L'inflation s'inscrit ainsi en légère baisse par rapport à août (+ 2,1 % en rythme annuel). Hors prix de l'énergie, les prix allemands de détail sont stables à + 1,4 % depuis juin.

De gauche à droite, le premier directeur général du FMI, David Lipton, la directrice générale du Fonds monétaire international, Christine Lagarde, et son porte-parole Gerry Rice.

**MULTILATÉRAL**

**La Grèce, l'Espagne et les politiques européennes de redressement budgétaire seront au centre des discussions des ministres des Finances du monde entier réunis ce week-end pour l'assemblée annuelle du Fonds monétaire international.**

# Le FMI réclame plus de souplesse dans les programmes d'austérité

*Il est bon parfois de prendre un peu plus de temps* » : c'est par ces conseils, inspirés par la nouvelle dégradation de la conjoncture mondiale, que la directrice générale du FMI a ouvert hier, à Tokyo, les réunions annuelles du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale. Les regards des ministres des Finances du monde entier sont braqués sur l'Europe et la zone euro, toujours engluée dans une crise financière doublée d'une crise économique provoquée par la multiplication des plans d'austérité. *« Au lieu de charger lourdement les Etats, il est parfois plus avisé, en raison des circonstances et du fait que beaucoup de pays entreprennent en même temps des politiques comparables afin de réduire leurs déficits, (…) d'avoir plus de temps »*, a déclaré Christine Lagarde. *Il ne faut pas se fixer sur des objectifs* [budgétaires NDLR] *nominaux. Il faut laisser jouer les stabilisateurs automatiques. »*

### « Des signaux positifs »

En clair, les Européens devraient mettre *« la pédale douce »* sur l'austérité budgétaire et ne pas se lier les mains avec l'objectif de 3 % de déficit du traité de Maastricht. D'où, à défaut de pouvoir modifier ce critère des 3 %, l'idée de donner plus de temps aux Etats : *« C'est ce que j'ai défendu pour le Portugal, c'est ce que j'ai défendu pour l'Espagne et c'est ce que nous défendons pour la Grèce »*, a-t-elle ajouté, affirmant publiquement pour la première fois que, *« deux ans supplémentaires sont nécessaires pour que le pays puisse vraiment faire face au programme de consolidation budgétaire »* qui lui a été assigné. Ce faisant, elle a placé les pays de la zone euro devant leurs responsabilités, car accorder un délai à la Grèce signifie qu'il faut trouver le financement lui permettant de se financer jusqu'en 2016 (voir ci-dessous). De même, plus aucun expert ne pense que l'Espagne pourra tenir ses objectifs de réduction de déficit l'an prochain alors qu'elle est en pleine récession. *« Parvenir à une reprise durable est une tâche de plus en plus complexe »*, a souligné la directrice générale du Fonds.

> « Parvenir à une reprise durable est une tâche de plus en plus complexe. »
> **CHRISTINE LAGARDE**
> DIRECTRICE GÉNÉRALE DU FMI

Dans son tableau de l'économie du globe, Christine Lagarde a toutefois relevé de *« bonnes nouvelles »* en provenance des banques centrales – BCE en Europe, Réserve fédérale aux Etats-Unis et Banque du Japon – qui ont envoyé *« des signaux positifs »* avec leurs nouvelles mesures de soutien (rachat d'obligations, assouplissement monétaire…). *« Cela crée un élan dont il faut profiter parce que, en soi, cela ne sera pas suffisant »*, a-t-elle ajouté, appelant les gouvernements à prendre le relais en Europe, mais également aux Etats-Unis, où la perspective d'une impasse budgétaire se profile d'ici à la fin de l'année.

Les partenaires internationaux de l'Europe sont conscients des efforts réalisés pour résoudre la crise actuelle. Mais ils ont le sentiment que les mesures qui ont été prises sont trop lentes à être mises en œuvre. *« Plus doit être fait et plus vite »*, a pour sa part plaidé Christine Lagarde. Mais, dans les coulisses du FMI, certains s'inquiètent de la *« volonté politique réelle »* des Européens. *« Tout le monde, Etats-Unis et Grande-Bretagne y compris, s'accorde à dire que l'Union bancaire européenne doit être faite au plus vite. Mais chacun s'interroge devant la position allemande, bien moins volontariste sur le sujet »*, témoignait hier un membre d'une délégation européenne. Les ministres européens, en particulier le ministre des Finances allemand, Wolfgang Schäuble, auront donc fort à faire pour convaincre leurs partenaires de leur volonté d'agir.

### Ralentissement économique

Frappées elles aussi par le ralentissement économique, les principales puissantes émergentes des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) ont tenu un mini-sommet informel marqué par un incident diplomatique. En raison de la dispute territoriale sur des îles de la mer de Chine opposant Tokyo à Pékin, le ministre des Finances chinois était absent. Une politique de la chaise vide dénoncée hier lors de son discours d'ouverture par Christine Lagarde, pour qui *« un tel comportement n'est pas d'une grande aide pour la coopération »*.

**RICHARD HIAULT**
ENVOYÉ SPÉCIAL À TOKYO

### BERLIN TACLE L'ÉCONOMISTE DE LAGARDE : « PEU DE CONNAISSANCE DE L'ALLEMAGNE… »

La lune de miel entre Wolfgang Schäuble et Christine Lagarde, c'est bien fini. Celui qui s'entendait si bien avec son homologue lorsqu'elle dirigeait les finances de la France n'est plus au diapason avec la directrice générale du FMI. Interrogé à Tokyo sur les remarques d'Olivier Blanchard, l'économiste en chef du FMI, au sujet de la faiblesse de la demande intérieure allemande, il a répondu que celui-ci *« montrait peu de connaissance »* du problème. D'une part, selon lui, les coûts du travail augmentent depuis peu outre-Rhin, tandis qu'ils baissent en Espagne ou au Portugal. En d'autres termes, l'Europe réduit ses déséquilibres, ce qui se traduit par une demande domestique en hausse outre-Rhin. Un avis tempéré hier par Angela Merkel elle-même : « *Quand nous avons un déficit public largement sous les 3%, c'est aussi notre devoir de faire quelque chose pour la relance de l'économie en Europe (…) Nous voulons tout faire pour que chez nous la consommation intérieure se porte bien* » at-t-elle déclaré. Enfin, Schäuble a rappelé que son pays est la locomotive de l'Europe et que « *la zone euro est épargnée d'un déclin grâce à l'Allemagne* ». « *Tous les problèmes de ce monde ne viennent pas d'Europe.* » dont les efforts sont en train de porter leurs fruits, a-t-il conclu.

## Les dissensions sur le plan d'ajustement de la Grèce éclatent au grand jour

**Alors que la situation grecque semble avoir dérapé par rapport aux objectifs du programme d'ajustement, le FMI et le ministre allemand des Finances se sont opposés sur les solutions à adopter.**

La crise européenne et, en particulier la situation grecque, continue d'envenimer les relations entre les gouvernements européens et le Fonds monétaire international (FMI). Hier, à Tokyo, à l'ouverture de l'assemblée annuelle de l'institution, les échanges aigres-doux entre le ministre des Finances allemand, Wolfgang Schäuble, et la directrice du FMI, Christine Lagarde, en disaient long sur l'état actuel des négociations au sein de la troïka (Commission européenne, Banque centrale européenne et FMI). Lors de son discours d'ouverture, Christine Lagarde a explicitement milité en faveur d'un allongement de deux ans pour assurer le succès de la consolidation budgétaire et l'ajustement structurel de l'économie grecque. *« Deux années supplémentaires sont nécessaires au pays pour faire face au programme de consolidation budgétaire en cours »*, a-t-elle martelé hier matin. Mais le ministre allemand, interrogé sur ce qu'il pensait de cette possibilité, lors d'un briefing a répondu sèchement *« rien »*. Berlin défend une position délicate, refusant officiellement de donner un délai supplémentaire à la Grèce tout en excluant un 3e paquet d'aides à Athènes, qui nécessiterait le feu vert du Bundestag, le Parlement allemand.

### Un cas inextricable

La troïka, qui doit rendre son rapport début novembre, devra trouver une solution alternative, estime-t-on à Berlin de façon énigmatique. Une chose est sûre, pour Wolfgang Schäuble, il ne peut pas non plus s'agir de restructurer une nouvelle fois la dette grecque détenue par les créanciers publics, ce que l'on appelle dans le jargon un OSI (Official Sector Involvement), car cela empêcherait les gouvernements de la zone euro d'accorder toute nouvelle aide à la Grèce ensuite. Manifestement, en faisant cela, les Etats violeraient certains principes juridiques. Le ministre allemand des Finances a précisé que Mario Draghi, le président de la BCE, a lui aussi exclu de participer à toute forme d'engagement du secteur public à abandonner une partie de ses créances sur la Grèce. Néanmoins, il sera nécessaire d'ajuster, d'une manière ou d'une autre, le programme grecque. « *La Grèce est off the track* », indiquait, hier, un représentant d'une délégation européenne.

> « Aujourd'hui, la dette publique grecque est plus élevée qu'avant la restructuration. »
> UN EXPERT DU FMI

En clair, le gouvernement grec n'est pas « *dans les clous* ». « *Aujourd'hui, la dette publique est plus élevée qu'avant la restructuration effectuée par les créanciers privés* », ajoute un expert du FMI. Dans ces conditions, la dette publique rapportée au PIB pourra difficilement être réduite à 120 % du PIB en 2020 comme prévu lors de l'octroi, l'année dernière, du deuxième plan d'aide. Dans les coulisses du Fonds, certains experts reconnaissent que « *la situation est très difficile* ». « *Nous devons encore trouver le moyen de financer la Grèce. Il faudra pour cela rassembler l'ensemble des créanciers. Mais, il semble important d'accorder un délai supplémentaire aux autorités grecques pour qu'elles puissent mettre en œuvre avec succès leur programme d'ajustement. Tant sur le plan de la réduction de la dette publique que sur le plan du redressement de la compétitivité de l'économie* », ajoute-t-on.

Au regard des positions des uns et des autres, le cas grec apparaît inextricable. Une seule chose est sûre : « *nous devons continuer à travailler avec le gouvernement grec actuel. Car, si on le lâche, il n'y aura pas le versement de la tranche d'aide en novembre. Ce serait un saut dans l'inconnu. Politiquement, ce serait intenable* », avance un membre d'une délégation. La troïka a donc encore du pain sur la planche.

**R. H. ET T. M. À TOKYO**

### ATHÈNES MAÎTRISE MIEUX SON BUDGET

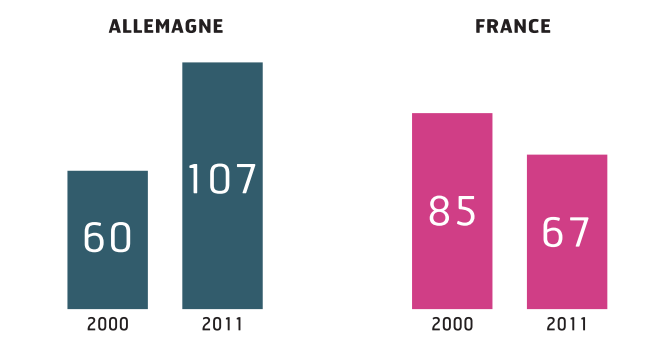
Au cours des neuf premiers mois de 2012, les autorités grecques ont dépassé leur objectif de réduction de déficit. Hormis les dépenses liées aux entreprises nationales, le solde négatif des comptes publics a été réduit de 37 % entre janvier et septembre et, si on le compare à la même période de 2011, à 12,6 milliards d'euros. Le gouvernement s'était engagé à ramener le déficit budgétaire à 13,5 milliards d'euros. L'amélioration concerne également le solde primaire – c'est-à-dire hors intérêts de la dette – qui affiche un déficit de 2 milliards d'euros contre les 2,9 milliards d'euros prévus. Cette performance encourageante a été obtenue grâce à la diminution drastique de 13 % des dépenses publiques (49,4 milliards d'euros sur neuf mois). Récession oblige, les recettes ont en revanche été inférieures de 1,4 milliard d'euros à l'objectif, à 36,7 milliards d'euros.

EUROPE

## France-Allemagne : les faillites font le grand écart

LE TAUX D'AUTOFINANCEMENT DES ENTREPRISES

EN %




« LES ÉCHOS » / SOURCE : COFACE

Depuis 2005, les courbes de défaillances d'entreprise en France et en Allemagne n'ont cessé de s'écarter. « *Le différentiel atteint presque 40 % en 2011* », souligne l'assureur Coface dans une étude publiée hier. L'Allemagne a enregistré, cette année-là, 30.099 défaillances d'entreprises contre 50.485 pour la France. Même si les défaillances par rapport à 2010 sont en repli de 5,9 % en Allemagne et de 0,6 % pour la France, les raisons de ce grand écart sont plus profondes et s'expliquent, selon les analystes de Coface, par quatre facteurs : tout d'abord, la solidité du tissu entrepreneurial outre-Rhin « *avec des entreprises en moyenne plus grosses qu'en France et donc moins exposées au risque de défaut* ».

**Rentabilité élevée**

Vient ensuite la meilleure santé financière des entreprises allemandes, grâce à une rentabilité élevée, elle-même due à la modération des coûts et à la stratégie de montée en gamme des produits. Le financement des entreprises est un autre atout de l'Allemagne. Coface l'explique par « *un tissu bancaire de proximité, incarné par les caisses d'épargne et les coopératives de crédit* » assurant une stabilité de financement qui compense les éventuelles contractions des crédits des banques commerciales et nationales.

L'assureur note par ailleurs qu'en dépit de la loi sur les autoentrepreneurs de 2009 qui a fait des Français les leaders européens de la création d'entreprises – 549.805 contre 437.400 – le stock d'entreprises reste moins élevé en Allemagne qui en compte 3,8 millions contre 3,5 de ce côté-ci du Rhin. Enfin, l'étude note que le coût moyen d'une défaillance atteint 700.000 euros en Allemagne contre 200.000 en France, où les entreprises sont traditionnellement de plus petite taille. **C. C.**

ASIE

## Tokyo plaide pour la reprise des aides à la Birmanie

La Birmanie s'est trouvé un avocat de choix pour plaider la fin de son bannissement de la communauté internationale. Appâté par les gigantesques ressources naturelles de la nation d'Asie du Sud-Est et par la virginité d'un marché de 60 millions de consommateurs jusqu'ici coupés du monde, le Japon a annoncé, hier, à Tokyo, en marge des réunions annuelles du FMI et de la Banque mondiale qu'il allait aider le pays à renouer dès l'an prochain avec les aides financières internationales.

Depuis le durcissement de la dictature militaire et l'arrêt des remboursements de ses dettes passées, la Birmanie ne pouvait plus bénéficier de l'aide des grandes institutions internationales et des prêts des pays développés. La Banque mondiale a ainsi stoppé ses prêts depuis 1987 et a longtemps exigé un remboursement de 400 millions de dollars que lui doit encore le pays avant de reprendre toute aide. Au total, la Birmanie, qui reste l'un des pays plus pauvres d'Asie du Sud-Est, devrait encore près de 7,7 milliards de dollars à ses grands créditeurs, dont font aussi partie le Japon, la Banque asiatique de développement (BAD) et le Club de Paris.

**Soutenir les efforts de réforme**

Pour aider le gouvernement birman à accéder aux aides internationales, indispensables au financement des grands travaux d'infrastructure et à l'enclenchement de la croissance, Tokyo a annoncé, hier, qu'il allait débloquer en janvier 2013 des prêts relais afin d'aider le pays à payer ses arriérés de 900 millions de dollars à la Banque mondiale et la BAD. Ce règlement, qui fait suite à l'effacement un peu plus tôt dans l'année d'une partie de la dette contractée par la Birmanie auprès du Japon dans les années 1990, devrait permettre d'enclencher l'an prochain l'afflux d'investissements étrangers. « *Il est temps que la communauté internationale s'unisse pour soutenir les efforts de réforme de la Birmanie* », a martelé Koriki Jojima, le ministre nippon des Finances avant de saluer la récente démocratisation du régime de Naypyidaw, nom de la nouvelle capitale, et le progressif abandon du pouvoir par les militaires.

Tokyo a d'ailleurs indiqué qu'il serait l'un des premiers pays à valider, l'an prochain, le versement de nouvelles aides qui devraient notamment servir à financer des grands travaux, en grande partie menés par des entreprises nipponnes. Cherchant désespérément de nouveaux marchés, les groupes japonais ont multiplié depuis les premiers signes d'ouverture politique, les missions commerciales à Rangoun, la capitale économique de la Birmanie. Le géant du textile, Uniqlo, a déjà laissé entendre qu'il envisageait l'établissement d'une usine dans le pays quand Suzuki étudie la mise en place, d'ici à 2015, d'une petite chaîne d'assemblage automobile dans le parc industriel de Thilawa, où les salaires restent parmi les plus bas d'Asie. **Y. R.**

BIRMANIE : LA FAIBLESSE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

EN MILLIARDS D'EUROS

« LES ÉCHOS » / SOURCE : COMMISSION EUROPÉENNE

FRANCOPHONIE

**François Hollande entame aujourd'hui le premier déplacement africain de son quinquennat, au Sénégal puis pour l'ouverture du sommet de la francophonie, à Kinshasa. Il dit vouloir y présenter une nouvelle page des relations avec le continent.**

# François Hollande veut ouvrir une nouvelle page avec l'Afrique

Le président de la république effectue, aujourd'hui et demain, le premier déplacement en Afrique de son quinquennat, au sommet de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), dont la 14e édition se tient à Kinshasa, capitale de la République démocratique du Congo (RDC).

François Hollande doit intervenir, demain matin, sur la francophonie, mais est surtout très attendu sur la politique de la France envers l'Afrique. Un continent particulier pour la France en raison de la pérennité des liens politiques, économiques, culturels et militaires, dus au passé colonial. Si François Hollande a, lors d'une interview hier sur France 24 et TV5, réitéré son intention, déjà proclamée jadis par Nicolas Sarkozy, de tourner la page d'une politique néocoloniale, la « Françafrique », et de « *garantir la transparence des opérations françaises dans les secteurs miniers ou forestiers* », Paris n'en conserve pas moins une responsabilité particulière. Le président français est ainsi le seul, parmi les 23 chef d'Etat ou de gouvernement présents à avoir été critiqué pour son voyage en RDC, au régime notoirement peu démocratique. C'est pourquoi l'Elysée a décidé d'ajouter une étape dans un pays considéré comme un exemple d'alternance démocratique en Afrique, le Sénégal. François Hollande doit tenir un point presse conjoint cet après-midi à Dakar avec Macky Sall, élu en avril dernier président face à Abdoulaye Wade, en fonction depuis douze ans.

**« Réparer les dégâts »**

Ce nouveau « discours de Dakar » est censé, selon Yamina Benguigui, la ministre déléguée à la Francophonie, « *réparer les dégâts occasionnés* » par le discours « *humiliant* » de Nicolas Sarkozy à Dakar en 2007, selon lequel « *l'homme africain n'est pas assez entré dans l'Histoire* ». François Hollande a toutefois estimé hier qu'il n'avait pas à « *effacer ou corriger un précédent* » et qu'il allait présenter sa conception d'une « *nouvelle page* » entre la France et le continent noir.

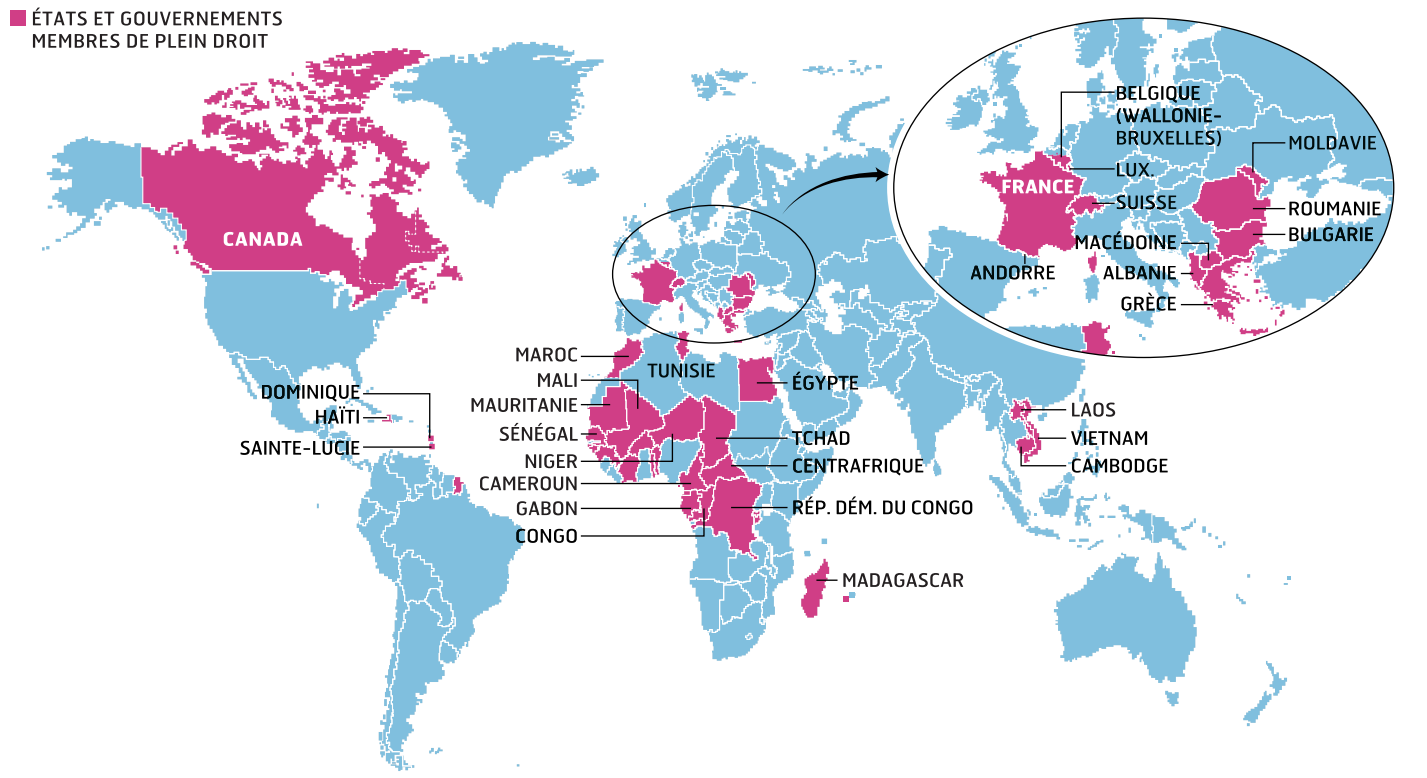
Afin de ne pas être accusé de cautionner le régime dictatorial et kleptomane de Joseph Kabila, président de RDC, François Hollande a aussi tenu à déclarer avant son départ que la situation au Congo était « *tout à fait inacceptable sur le plan des droits, de la démocratie* », tout en notant des progrès. Certains opposants demandaient au président français de boycotter Kinshasa, mais il était tout de même difficile d'envisager un sommet de la francophonie sans la France ! Cela aurait vidé de sens une organisation qui peine à faire rayonner la langue française, désormais seulement au huitième rang mondial par le nombre de locuteurs.

> « Le français, c'est une langue africaine », car pratiqué par plus d'Africains que de Français.
> FRANÇOIS HOLLANDE

Si l'OIF compte 56 Etats membres, ainsi que 19 observateurs, regroupant 890 millions de personnes, en revanche une quarantaine de ces pays n'ont pas le français comme langue d'usage et la langue de Molière y est pratiquée par une minorité ethnique ou par l'intelligentsia, à l'image de la Roumanie, ou du Vietnam (à l'inverse, l'Algérie n'est pas membre de l'OIF). On dénombrerait au sein de l'OIF 220 millions de locuteurs réels du français. En sus de la France et de Monaco, le français est l'unique langue officielle de 12 pays, tous africains, faisant dire à François Hollande hier que « *le français, c'est une langue africaine* », car pratiqué par plus d'Africains que de Français. Il est la langue co-officielle de 17 autres pays (dont 11 africains) et de régions canadiennes. La France n'est officiellement que le deuxième pays le plus peuplé de l'OIF, derrière… la RDC, où le français est au demeurant devancé par le lingala.
**YVES BOURDILLON**

Lire également l'éditorial de Jacques Hubert-Rodier page 14

LA FRANCOPHONIE : LES PAYS QUI PARLENT FRANÇAIS OU QUI ONT DES LIENS AVEC LA FRANCE




IDÉ / SOURCE : MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES, 2012

EUROPE

**Si la crise européenne ne se résorbe pas, l'Allemagne pourrait entrer l'an prochain en récession, alertent les principaux instituts de conjoncture outre-Rhin.**

# La crise européenne pourrait réduire de moitié la croissance allemande en 2013

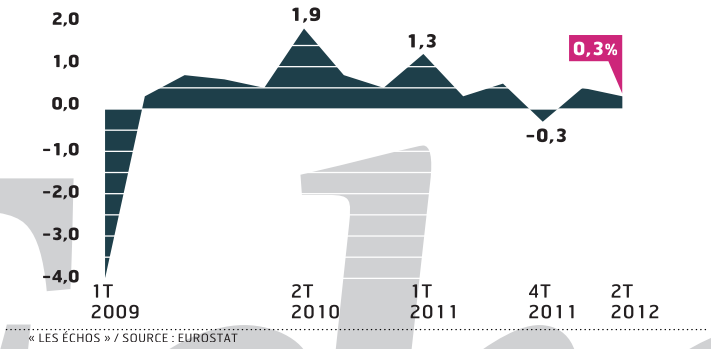
La crise européenne qui n'en finit pas a eu raison de l'éblouissante santé de la première économie du Vieux Continent. Si l'on s'en tient aux prévisions publiées hier par les cinq principaux instituts de recherche économique d'outre-Rhin (l'IFO, l'IFW de Kiel, le IW de Halle avec Kiel Economics, RWI de Essen avec IHS de Vienne et KOF de Zurich), le PIB allemand ne devrait augmenter que de 0,8 % cette année et de 1 % l'an prochain. Par rapport aux anticipations de la mi-avril de ces mêmes organismes, on constate une baisse minime de l'anticipation de la hausse du PIB pour cette année 2012 (+ 0,9 % en avril). En revanche, la croissance du PIB de l'an prochain a été divisée par deux (+ 2 % en avril). Des pourcentages très proches de ceux que le FMI a publiés lundi.

**Ralentissement**

Dans la foulée, la prévision du taux de chômage des 5 conjoncturistes en 2013 a été revue en nette progression : de 6,2 % il y a six mois à 6,8 % de la population active aujourd'hui. Un taux équivalent à celui de 2012. En dépit de la détérioration de l'environnement économique, les comptes publics resteront à l'équilibre l'an prochain, prédisent les 5 instituts. Ces derniers attribuent entièrement le ralentissement de la locomotive allemande à la crise de la zone euro. Une crise qui devrait affaiblir l'activité du pays dans la dernière partie de l'année, ajoutent les experts. Tout espoir de reprise, même graduelle, est repoussé à l'an prochain et en particulier à la seconde moitié de 2013. Mais c'est uniquement à la condition que la situation de la zone euro se stabilise progressivement et que la confiance des investisseurs revienne. Dans le cas contraire, les 5 instituts n'excluent pas que l'économie allemande plonge dans la récession. Se tournant vers l'Europe, ils plaident en faveur de la stratégie de réformes qui favorisent la croissance en liaison avec « *une consolidation crédible des budgets* ». Une stratégie dont les chances de réussite ont été de plus en plus remises en cause ces derniers mois, notent les économistes.

LA CROISSANCE ALLEMANDE

EN % DU PIB




« LES ÉCHOS » / SOURCE : EUROSTAT

**Un choix dangereux**

Et ce d'autant plus que la volonté de certains pays, dont la Finlande et l'Allemagne elle-même, d'accroître les prêts aux pays en difficulté ou d'effectuer des transferts de richesse vers eux « *est en train de disparaître* ». Compte tenu de cela et si la stratégie des réformes pour la croissance s'affaiblit, la voie du défaut souverain organisé représenterait une solution « *appropriée* » pour faire partager au créanciers le coût de la crise, réitèrent-ils. « *En l'absence d'une autre solution politiquement acceptable* », la BCE a dû intervenir avec son nouveau plan de rachats d'obligations souveraines survendues. Un choix dangereux selon les conjoncturistes allemands qui dénoncent la perte d'indépendance de l'institut d'émission et les risques d'inflation. **M. P.**

Les Echos

Les Echos WEEK-END

SOMMAIRE
**JAZZ PAGE 12** Django guitare **FESTIVAL PAGE 12** Art fantasque à Lille **CIRQUE PAGE 12** Nouvelles pistes
**GASTRONOMIE PAGE 13** Le bœuf sur la table **AUTOMOBILE PAGE 13** Quand Ford fait le maximum
**VIN PAGE 13** Spécial guides **LUNETTES PAGE 14** Tendance artisanale **TECHNO PAGE 14** La Google TV

VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 OCTOBRE 2012

SIPA

« Soir bleu », peint en 1914 par Edward Hopper, est un « monument » de la peinture mondiale.

# L'accent français d'Edward Hopper

Au Grand Palais, une exceptionnelle rétrospective présente le plus américain des peintres modernes comme un héritier du style français. La redécouverte riche et fascinante d'un artiste singulier.

Il y a quelques peintres, très peu, dont le répertoire s'est inscrit dans la mémoire collective. Pour l'angoisse existentielle, on citera « Le Cri » de Munch, pour le glamour devenu icône, la « Marilyn » de Warhol, pour l'absurde de la pipe qui n'en est pas une, Magritte… Pour la solitude urbaine, c'est le peintre Edward Hopper qui vient à l'esprit. Du moins chez les amateurs d'art… En effet, il n'est pas sûr qu'en France le grand public connaisse son patronyme. Il a des circonstances atténuantes puisque la seule exposition qui ait montré Edward Hopper dans notre pays date de 1989 et elle se tenait à Marseille. Mais voilà que le tort est réparé puisqu'à Paris le Grand Palais accueille en majesté le maître américain avec 128 œuvres.

La rétrospective est signée d'un conservateur du Centre Pompidou, Didier Ottinger, qui a imaginé une exposition « intellectuelle ». Autrement dit, il ne s'arrête pas à une compilation d'œuvres célèbres, comme cela semblait le cas dans l'exposition de 2004 à la Tate Modern de Londres. Il met en place, dans la grande tradition française, une théorie qui cherche à élucider les images Hopper. Et c'est ainsi que le plus célèbre des artistes modernes américains prend un petit accent français.

### Les voyages à Paris

Edward Hopper est né en 1882 dans l'Etat de New York, issu d'une famille de la « middle class ». Il fait des études d'art à New York et pour subvenir à ses besoins, à partir de 1905, devient illustrateur dans une agence de publicité. Magritte et Warhol ont commencé leur carrière en faisant de même. La bonne école pour concevoir un message efficace. En 1906, puis en 1909 et en 1910, il se rend à Paris qui est alors l'épicentre mondial de la création. Les impressionnistes le fascinent et il adopte leur palette de couleurs tout en élisant des sujets de la modernité américaine : moyens de locomotion et fêtes populaires.

L'exposition enseigne une chose importante : la verve Hopper est très précoce. Une des premières toiles montrées au Grand Palais est là pour le montrer. « Young Woman in a Studio » et « Solitary Figure in a Theatre », des peintures réalisées dans les années 1901 à 1904 en noir, gris et un peu de blanc plongent le spectateur dans la solitude des salles vides et permettent de s'identifier au seul humain présent sur la toile. En 1906 et 1909, Hopper peint Paris et il conservera toute sa vie ces œuvres dans son studio. Sa vue du Louvre, et plus précisément du Pavillon de Flore, c'est déjà du Hopper « pur jus ». Par le point de vue, car il représente seulement le coin du bâtiment. Par la lumière aussi, écrasante, qu'il a postée sur l'immeuble et qui lui donne une forme simplifiée.

> « Le grand art est l'expression extérieure de la vie intérieure de l'artiste qui s'incarne dans sa vision personnelle du monde. »
> EDWARD HOPPER

En 1914, il peint un « monument » de la peinture mondiale : « Soir bleu ». Au bord de la mer, sur une terrasse bordée d'une colonnade, il représente sur une toile toute en longueur une série de personnages attablés. Parmi ces gens « normaux », une sorte de Pierrot au visage grimé, habillé de blanc. On ne peut s'empêcher de penser que c'est lui le clown. La solitude de l'artiste face à la société. Hopper doit encore travailler dans la publicité pour subvenir à ses besoins. En 1925 enfin, ses efforts et sa singularité sont reconnus. Une série d'aquarelles est vendue avec facilité et un collectionneur influent, Stephen C. Clarck, fait l'acquisition de « House by the Railroad » dont il va faire don plus tard au MoMA de New York. « La Maison près de la voie ferrée », c'est cette grande maison américaine typique dont Hitchcock va s'inspirer dans « Psychose ». Le peintre peut désormais se consacrer entièrement à sa création.

Didier Ottinger insiste sur le fait que Hopper entretient un sentiment de nostalgie vis-à-vis de l'Amérique du passé. Ainsi le corpus de son œuvre ne contient qu'une seule vue de gratte-ciel et encore, est-elle coupée… La nostalgie et la mémorisation de scènes qui sont vouées à la destruction… C'était la préoccupation partagée par un grand photographe français, Eugène Atget (1857-1927), qui a immortalisé systématiquement un Paris en voie de disparition. Dans un entretien daté de 1956, Hopper confie à son propos : « *Il y avait quelque chose dans sa façon de photographier. Quoi qu'il en soit, les photographies ne sont pas encombrées de détails, on n'y voit que l'important.* »

### Sans fioriture

Comme le photographe, le peintre est un obsessionnel des lignes de fuite, des constructions géométriques et des compositions sans fioriture. Son premier biographe, Guy Pène du Bois, raconte que l'épouse du peintre – Jo, son principal modèle – avait fait l'acquisition d'un col de dentelle et qu'il était allé jusqu'à le lui racheter afin qu'elle ne le porte plus. Il explique encore qu'il lui avait fallu des années avant qu'il puisse se résoudre à peindre un nuage dans le ciel. En 1933, le MoMA de New York célèbre Hopper en organisant sa première rétrospective. Edward va devenir le porte-drapeau de la nouvelle peinture américaine.

SIPA

Autoportrait.

### LA VIE D'EDWARD

**1882** Naissance à Nyack dans l'Etat de New York.

**1900** Il intègre la New York Art School.

**1905** Il est engagé à mi-temps comme illustrateur dans une agence de publicité.

**1906** Premier voyage à Paris.

**1924** Hopper se marie à Josephine Verstille Nivison, qui sera son principal modèle.

**1925** Il peint « House by the Railroad », un de ses tableaux les plus fameux qui sera donné au MoMA de New York.

**1933** Rétrospective au MoMA.

**1940** Il peint « Office at Night », inspiré par ses trajets dans le métro aérien.

**1965** Il peint son dernier tableau, « Two Comedians ».

**1967** Il meurt à l'âge de quatre-vingt-quatre ans dans son atelier new-yorkais.

### A la recherche de la lumière

Pourtant la théorie de Didier Ottinger est bien qu'il résiste à cette nouvelle identité yankee. Il ne montre pas des usines en marche, mais une gare déserte. La salle de spectacle, ça n'est pas l'euphorie mais la solitude de l'ouvreuse. En 1953, l'artiste déclare : « *Le grand art est l'expression extérieure de la vie intérieure de l'artiste qui s'incarne dans sa vision personnelle du monde.* » En 1927, il peint « Drug Store ». Explication de Didier Ottinger : la devanture du magasin, barrée par une publicité pour un laxatif, est une référence à la société de consommation américaine qui souffre d'un engorgement.

Dans la dernière partie de sa vie, Hopper va très fréquemment peindre ces personnages installés sur des fauteuils, dans sa ville de Cape Cod, et qui prennent le soleil. A la recherche de la lumière. C'était la quête d'Edward Hopper.

JUDITH BENHAMOU-HUET

*A voir : exposition « Edward Hopper », à Paris, Grand Palais, jusqu'au 28 janvier, www. rmn.fr*
*A lire : le hors-série illustré sur « Edward Hopper », publié par « Connaissance des arts ».*
*La biographie écrite à la première personne « Lever de rideau sur Edward Hopper », de Karine Müller (éd. Guena-Barley).*

**Retrouvez le blog de Judith Benhamou-Huet sur blogs.lesechos.fr**

**L'expositon en images sur lesechos.fr/diaporama**

## 7 jours 7 noms

**Lundi Desmazières**
Vernissage à la BNF François Mitterrand de l'exposition consacrée au graveur Erik Desmazières. L'artiste, toujours fasciné par les architectures spectaculaires, ne pouvait qu'être séduit par la superbe salle Labrouste de la bibliothèque Richelieu. A la galerie des donateurs de la BNF, jusqu'au 18 novembre.

**Mardi Exils**
Inauguration de « Vies d'exil. Des Algériens en France pendant la guerre d'Algérie ». Travail, école, loisirs… une plongée dans le quotidien des Algériens en France de 1954 à 1962. A la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, porte Dorée, Paris 20e. Jusqu'au 19 mai 2013.

**Mercredi Maestro**
Concert au New Morning de l'un des meilleurs trios jazz du moment : Shai Maestro (piano) avec Ziv Ravitz (batterie) et Jorge Roeder (basse). Ils seront à Lagny, le 14, à Schiltigheim, le 16, à Toulouse, le 19. Dates en novembre également avant une longue tournée américaine. Leur disque, encensé par la critique, cartonne (Laborie Jazz Records).

**Jeudi Lacroix**
Un nouvel événement rouennais, « Le Temps des collections », dans une scénographie de Christian Lacroix. Sept expositions à découvrir au musée des Beaux-Arts de Rouen parmi lesquelles « Le Vitrail du Jugement dernier », « La Normandie de Delacroix » ou « Zao Wou-Ki, hommage à Claude Monet ». Jusqu'au 26 mai 2013.

**Vendredi Meyer**
Vente de la collection musicale d'André Meyer (un manuscrit de Beethoven ayant appartenu à Chopin, l'exemplaire personnel annoté du « Traité de l'harmonie » de Rameau, la première collection collective des six partitas pour clavier de Bach…). Sotheby's ouvre ses portes au public avec un concert d'Alexandra Soum (violon) et François Lambret (piano). Samedi, Arthur Ancelle interprète Chopin et lundi 15 octobre, la pianiste Macha Mataelev, Bach. A la galerie Charpentier, 76, rue du Faubourg-Saint-Honoré, Paris 8e, à 16 heures.

**Samedi Yourcenar**
L'auteure de « L'Œuvre au noir », qui se déroule à Bruges au XVIe siècle, portait un regard averti sur la peinture flamande. C'est ce que montre l'exposition « Marguerite Yourcenar et la peinture flamande » en invitant le visiteur à une nouvelle lecture des œuvres de Bruegel, Bosch, Memling ou Grimmer. Musée départemental de Flandre, 26, Grand'Place, 59670, Cassel. Jusqu'au 27 janvier 2013.

**Dimanche Bond**
France 4 fête les cinquante ans de la sortie du premier Bond au cinéma, avec « L'Homme au pistolet d'or », ce soir. Suivront « Dangereusement vôtre » le 21 et « Moonraker » le 24, deux jours avant la sortie mondiale du nouvel opus, « Skyfall ».

NOTRE SÉLECTION

**LE LIVRE**

**René Goscinny, mille et un visages**

Le (co) auteur d'Astérix et de Lucky Luke raconté en BD : 460 caricatures, des planches, des bulles... et des textes signés José-Louis Bocquet (Imav éd.)

**L'EXPO**

**Les jouets Star Wars** aux Arts décoratifs

Quelque 400 jouets inspirés de la saga de George Lucas. Quand Dark Vador, Luke Skywalker et R2-D2 remplacent les soldats de plomb... (jusqu'au 17 mars)

**LE FILM**

**Ted** de Seth MacFarlane

Quand l'amitié de John – alias Mark Wahlberg – avec Ted, son ours en peluche animé… et déluré, tourne vinaigre. Une fable grinçante, qui a fait un tabac dans l'Amérique en crise.

# Django Guitare

Le créateur de « Nuages » et de « Minor Swing », qui jouait avec trois doigts de la main gauche, stupéfia les plus grands jazzmen de Duke à Dizzy. Une exposition lui rend hommage.

**Exposition**

**DJANGO REINHARDT SWING DE PARIS**

Cité de la musique. 221, avenue Jean-Jaurès, Paris 19e (métro Porte de Pantin). Jusqu'au 23 janvier. www.citedelamusique.fr/django. Réservations : 01 44 84 44 84.

**A lire :** « Django Reinhardt Swing de Paris », sous la direction de Vincent Bessières, texte de Michael Dregni, traduction de Joël Surleau. Editions Textuel avec la Cité de la musique et la participation du Fonds d'action Sacem. Ouvrage richement illustré, 225 pages, 39 euros.

DR

Duke Ellington, Dizzy Gillespie, Coleman Hawkins, Fred Astaire, Bill Coleman ne cachaient pas leur sidération devant le talent de Django Reinhardt.

Lui qui avait perdu deux doigts de la main gauche dans l'incendie de sa roulotte, une nuit d'octobre 1928, sentit la mort venir du bout des doigts. Au printemps 1953, à Samois-sur-Seine, où, entre deux concerts, il coulait des jours heureux à peindre et à jouer au billard, jamais loin de son fils Babik et de Naguine, sa femme, il sentit des doigts se raidir. Par peur des piqûres, il refusa de consulter un médecin.

Le matin du 16 mai 1953, alors qu'il s'apprêtait à partir à la pêche, il s'effondra à la terrasse d'un café, foudroyé par une crise cardiaque. Il avait quarante-trois ans. Après l'enterrement, on brûla sa roulotte comme le veut la tradition funéraire manouche. On brûla aussi son attirail de pêche ainsi qu'un lot de bandes magnétiques de ses derniers enregistrements. Mais Naguine conserva précieusement une de ses guitares Selmer petite bouche, conçue par le luthier italien Mario Maccaferri. Elle en fit don en 1964 à l'ancêtre de la Cité de la musique, ce qui fait dire à son actuel directeur, Laurent Bayle, et au directeur du Musée, Eric de Visscher, que ce legs, contraire à la tradition, conférait à *« cet instrument une autre valeur, tout aussi cultuelle : objet de vénération mais aussi d'étude, il constitue pour le public le témoin indispensable d'une culture musicale toujours vivante. »* A cet égard, on ne manquera pas le concert-promenade dans les collections permanentes du Musée de la musique de Ninine Garcia Trio, de Dominique Carré Trio et des étudiants de la classe de jazz et des musiques improvisées du Conservatoire de Paris (le 21 octobre de 14 h 30 à 17 h 30).

**Manouche illettré**

Duke Ellington, Dizzy Gillespie, Coleman Hawkins, Fred Astaire, Bill Coleman, qui viendra à son enterrement, ne cachaient pas leur sidération devant le talent de ce guitariste manouche illettré – il signa longtemps ses contrats d'une croix puis d'un « D », grâce aux efforts de Stéphane Grappelli – qui avait commencé dans les bals populaires parisiens en jouant du musette. Quand il sortait sa légendaire Selmer, chez Bricktop à Pigalle ou au Carnegie Hall de New York, devant les officiers de l'armée d'occupation allemande ou devant les GI libérateurs, qui l'idolâtraient également, un silence respectueux se faisait tandis qu'il plaquait les impossibles accords que son handicap lui avait imposé d'inventer. Puis, à la fin du morceau, c'était l'explosion, les applaudissements, les bis, les ter – on lui fit trisser « Nuages » en 1941 à la salle Pleyel.

**Au Bal Bousca et au Palm Beach**

L'exposition de la Cité de la musique visite les recoins de l'existence incroyable de cette âme *« ambulante et sainte »* (Cocteau) : de la zone des camps de romanichels à la paisible retraite de Samois-sur-Seine ; du Bal Bousca de la rue de Lappe au Palm Beach de la Côte d'Azur ; d'Emile Savitry, photographe surréaliste, qui, à Toulon, en juillet 1930, l'initia au jazz, à l'accordéoniste Jean Vaissade avec qui il grava « Môme la Gratiche » en « 80 tours minute » sous le nom de Jiango Renard ; de l'indispensable Charles Delaunay, le fils de Sonia et Robert, fondateur du Hot Club de France (dont l'immense legs à la BNF a facilité cette exposition) à la tournée triomphale à travers les Etats-Unis dans l'orchestre de Duke Ellington ; de l'échec de ses tentatives d'écriture symphonique à sa déconcertante passion pour la peinture… *« Avec la guitare à la main, je n'ai peur de personne, ni du pape ni du président des Etats-Unis »*, déclarait l'auteur de « Minor Swing ». Qui avait une peur majeure des piqûres.

**THIERRY GANDILLOT**

# Mille éclats d'art à Lille

Fantastic est un feu d'artifice d'événements créatifs, mais les expos sont de qualité inégale.

*Il faut se plonger dans l'art pour trouver les explications de la crise et les excès de la société humaine. »* C'est par cette sentence que la maire de Lille, Martine Aubry, inaugurait la semaine dernière la pléthorique programmation de Fantastic, un festival polymorphe hors norme qui anime son agglomération.

Mais passé la fête d'ouverture avec sa spectaculaire parade, l'avantage de la programmation tient à ses événements au long cours (jusqu'au 13 janvier) tels que les expositions. Elles suivent la tonalité générale de l'opération pour parler du « fantastique » donc. Dans le genre, il ne faut pas rater dans le vieux Lille, au Musée de l'hospice Comtesse, l'exposition en 3 œuvres monumentales de l'artiste français **Huang Yong Ping.** Son répertoire consiste à savamment mélanger la tradition chinoise – il est né dans le Fujian en 1954 – et les grandes questions de la société contemporaine selon des procédés hérités de Duchamp. L'une d'elles est une pieuvre géante (25 mètres de tentacules) qui envahit l'espace. A ses pieds des détritus : elle semble se nourrir de la pollution. En face d'elle : une arche de Noé remplie d'animaux taxidermisés. Une reconstitution de la scène biblique. On peut aussi la voir comme une grande barque dont les animaux, réunis là pour protéger l'espèce, ne sortiront plus jamais. Le paradoxe de la protection de la nature…

DR

Trois œuvres monumentales de Huang Yong Ping sont exposées à Lille.

**L'événement**

**LILLE FANTASTIC**

Lille & Metropole, jusqu'au 13 janvier. www.fantastic2012.com

Très réussie aussi, l'exposition de la gare Saint-Sauveur. Baptisée **« Fantastic Attraction »,** elle réunit un ensemble d'artistes dont certains de première importance. Ici, non seulement l'œil, mais le cerveau y trouve son compte. L'Américain Robert Morris (né en 1931), pionnier mythique de l'art minimal, a conçu une savante installation faite de miroirs, de formes dessinées dans le métal qui donnent un labyrinthe – tel un dessin aux lignes croisées ou perpendiculaires dans lequel on circulerait. Michelangelo Pistoletto (né en 1933) a lui imaginé un autre type de labyrinthe, conçu à l'aide de cartons souples accumulés dans de gracieuses courbes. Cela ressemble à un plan en relief d'une ville vue d'avion. Mais cela rappelle aussi que Pistoletto est un des fondateurs du mouvement italien de l'Arte Povera, cherchant à évoquer des choses fortes et sensibles à l'aide de matériaux dérisoires.

**Grands moyens**

Tel n'est pas le cas au Tri Postal où l'exposition **« Phantasia »** déploie de grands moyens sans qu'il y ait toujours du fond. Nic Cave crée des personnages étranges faits de boutons, broderies, passementeries… Mais pour quoi faire ? Folkert de Jong (1972) le Hollandais crée dans le polystyrène des scènes singeant la société comme dans un grand théâtre. Dans le genre, on a fait mieux depuis longtemps.

Le Californien Paul McCarthy (né en 1945) va plus loin dans la causticité. Idem pour le Norvégien Borre Saethre (né en 1967) qui a conçu pour Fantastic des espaces psychédéliques à base de lumières et de miroirs ressemblant étrangement – en moins fascinant – à la production d'un de nos artistes, Julio Le Parc (né en 1928). Fantastic, oui, mais pas partout…

**JUDITH BENHAMOU-HUET**

ENVOYÉE SPÉCIALE À LILLE

AGLAE BORY

Dans « Géométrie de caoutchouc », un chapiteau est glissé sous le chapiteau, ce qui rend les acrobaties mystérieuses.

# Rencontres du nouveau cirque

Les univers à part d'Aurélien Bory, Yoann Bourgeois et Ivan Mosjoukine.

**Spectacles**

**« Géométrie de caoutchouc »**, à Paris, parc de la Villette, jusqu'au 28 oct.
**« Plan B »**, du 12 déc. au 12 janv., au théâtre du Rond-Point.
**« Wu-Wei »**, à la MC2 de Grenoble jusqu'au 13 oct, puis à Chambéry, Marseille, Lyon, Chalon-sur-Saône, Sceaux…
**« Note on a Circus »**, au Monfort, jusqu'au 27 oct, puis du 17 au 24 nov. au Centquatre, à Paris.

Aurélien Bory, le cartésien… Dans **« Géométrie de caoutchouc »**, le circassien joue les facétieux en glissant un chapiteau sous un chapiteau ! Un effet qui rend les ombres magiques et les acrobaties mystérieuses pour le public installé tout autour de la piste. Plus que la musique omniprésente, la grâce des interprètes fait de cette leçon de géométrie une attachante réflexion sur le cirque. Avec une poignée de créations singulières, Bory est devenu un nom qui compte dans le monde. En attendant la création de « Plexus », son nouvel opus, le Toulousain reprend **« Plan B »**, une de ses plus belles réussites.

Yoann Bourgeois, le voyageur.… Talent frondeur salué dans nos pages, pour « L'Art de la fugue » qui le voyait dialoguer avec Bach et la gravité, le danseur-acrobate est parti, aidé de sa complice Marie Fonte, du côté de Dalian pour concocter ce **« Wu-Wei »** de belle facture. Dans cette ville chinoise de bord de mer, il s'est laissé séduire par les artistes de l'école d'art passés maîtres dans le genre de l'Opéra de Pékin ou la voltige. Le public français avait pu en 2007 découvrir certains de ses membres dans le projet « Les Sept Planches de la ruse » d'un certain Aurélien Bory. Bourgeois, lui, a voulu pas tant montrer leurs prouesses acrobatiques que leur approche du temps, fidèle à la notion du « non-agir », le Wu-Wei, principe issu du taoïsme. Sur le plateau recouvert d'un vrai carré de pelouse, des scènes de la vie quotidienne de ces artistes se succèdent : jeu de bâtons, séance d'habillage en costume d'opéra, jonglage. Mais surtout, Yoann Bourgeois a voulu les confronter au réel, entre Révolution culturelle, mondialisation et croyance. Il y a une certaine naïveté à vouloir dire autant de la Chine, mais la poésie du metteur en scène chorégraphe fait le reste. Scène de foule renversante d'humanité, anniversaire comme improvisé, ronde enfantine. Accompagné par les musiciens du Balkan Baroque Band, qui donnent de sacrées couleurs aux « Quatre Saisons » de Vivaldi, « Wu-Wei » a conquis le public de la MC2 de Grenoble, premier port d'attache avant une longue tournée.

**Rythme d'enfer**

Ivan Mosjoukine, les enfants terribles. Sans doute le spectacle le plus remuant de cette année, **« Note on a circus »** (« De nos jours ») est également le plus ambitieux. Quatre artistes à tout faire – fil de fer, comédie, acrobatie, danse et… striptease ! –, un rythme d'enfer qui fait passer ces deux heures, en 80 scènes, à toute vitesse : le collectif Ivan Mosjoukine est ce qui pouvait arriver de mieux au cirque contemporain. Maniant la dérision, ces Fab Four en remontrent à bien des créations actuelles. La scène qui voit un des « acteurs » passer de l'enfance à l'âge adulte puis à la mort, en changeant d'habit et de démarche, est un prodige d'inventivité. Ivan Mosjoukine, nom chippé à une star oubliée du cinéma muet, n'a pas fini de faire tourner les têtes.

**PHILIPPE NOISETTE**

## DISQUE

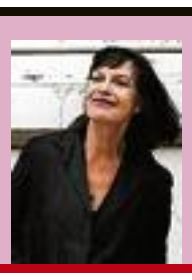
**SUGARIN SEASON** Beth Orton
CD Anti/Pias

Longtemps, Beth Orton fut connue comme l'une des égéries du mouvement dit « folktronica ». Elle travaillait alors avec son compagnon William Orbit ou les Chemical Brothers. Après six années de réflexion, elle livre ce « Sugarin Seasons », son sixième album, dans lequel le folk l'emporte sur l'électronique. Un changement de cap radical pour cette Anglaise, fille d'un fermier du Norfolk et d'une mère plutôt artiste et rebelle. Souvent, Beth s'est remise en cause. Après la mort de sa mère, elle part faire une retraite dans un monastère bouddhiste. Jeune maman, elle décide de revenir aux sources et apprend la guitare. Un album élégant aux textes apaisés – *« Catch your eye with a flame/ You know, I'll be near/Take your time/In the morning light »* – portés par une voix toujours aussi vibrante d'émotion.

**T. G.**

## NOTRE SÉLECTION

**LA PIÈCE**
**Le repas des fauves**
au Théâtre Michel
Reprise de la pièce à suspens – trois fois « moliérisée » en 2011 – dans la mise en scène alerte mi-vintage, mi-techno de Julien Sbire. Plaisir et frissons garantis.



**LE RÉCITAL**
**Angela Winkler**
au Théâtre de la Ville
L'égérie du Berliner Ensemble nous offre un récital (et un CD) : « Ich liebe dich, Kann ich nicht sagen ». De Brecht/Weil à Barbara et Sophie Hunger... (les 13 et 14)

**LE CONCERT**
**Bertrand Chamayou**
au Théâtre des Champs-Elysées
Un dimanche matin (à 11 heures) avec le lumineux pianiste. Au menu, Liszt (« Saint François d'Assise », « Jeux d'eau à la Villa d'Este ») et Debussy.

# Le bœuf sur la table

Les ouvertures de restaurants se bousculent à Paris, en ce début d'octobre, faisant fi de la crise. Avec plusieurs lieux sympathiques, où la viande tient encore le haut du pavé.

ROBERTO POUR « LES ECHOS3

Déjà présent à Montpellier avec succès **Chez Boris** s'installe à Paris. Restant dans le même registre viande rouge, il taille dans de la génisse d'Aubrac, Heresford, ou du charolais, aiguillette de rumsteack, filet, côte de bœuf (pour deux)... Et propose bien sûr burgers et tartares, mais aussi gardiane de bœuf maison et lasagnes 100 % Aubrac. Les viandes sont servies avec des frites maison à la graisse de bœuf. Petite cave de rouges composée essentiellement de vins du Languedoc-Roussillon. Atmosphère de brasserie bruyante au déjeuner.

Placé au cœur du marché d'Aligre, le boucher Christophe Dru a ajouté à son étal un espace bistrotier, **Les Provinces** (encore en rodage), où l'on vient discuter le bout de gras autour d'un onglet en version « small » ou large, d'une côte de veau, de bœuf, de porc ou d'agneau pour deux, ou d'un morceau de viande choisi à l'étal avec un droit de cuisson de 8 euros en sus. Portion de légumes squelettique à revoir, mais savoureux côtes-du-rhône du Domaine de La Vieille Julienne en harmonie totale avec la viande rouge.

Notons que, dans la même rue, le poissonnier **Paris Pêche** (angle rues d'Aligre et Crozatier n° 79), a, lui, installé une dizaine de tables (en partie en terrasse), ce qui permet une pause iodée après le marché. Une douzaine d'huîtres, une assiette de crevettes bio ou de sashimi de saumon, irriguées d'un p'tit coup de blanc, et l'affaire est pliée. Gros succès populaire. La bonne idée : prendre 6 huîtres ici en guise d'apéritif et ensuite filer chez le boucher manger un onglet.

### Italie et Bretagne

**Marloe**, c'est le nom du bistrot chic du duo de l'Arôme, Eric Martin et Thomas Boullault, qui viennent de transformer joliment un ex-italien. Du confort et quelques bonnes idées, comme ce tarama de tourteau à se partager pour s'ouvrir l'appétit si l'on ne veut pas d'une vraie entrée. Au nombre de ces dernières, un épatant tartare de veau lié au labné, relevé au piment d'Espelette, câpres aqueux, et râpée d'œuf dur, raccord avec un verre de Mercurey 2007 du château de Chamirey. Le lièvre à la royale (49 euros) ou le risotto Arborio aux coquillages sont deux plats expressifs qu'on a plaisir à déguster.

**Procopio Angelo,** petit lutin bondissant, continue à avoir la bougeotte, après le 4e, 6e, 1er, le voilà dans le 10e arrondissement. Dans la trattoria à son nom, on se repaît d'assiettes de pasta cuites « al dente » : rigatoni aux cèpes, trenette au pesto, spaghetti aux palourdes, etc. Une simple et bonne petite table qui peut faire office de cantine dans un quartier guère enchanteur.

Alice, du Bal Café, a créé un minuscule et sympathique coffee-shop à deux pas du canal Saint-Martin. **Ten Belles** (10, rue de la Grange-aux-Belles, 10e) enchante les bobos qui viennent s'y sustenter de 8 heures à 18 heures (fermé lundi) d'une soupe parfaite, d'une salade impeccable (champignons, épeautre, cresson...), d'un sandwich moelleux (avocat mayonnaise, Cheddar, ciboulette, hot-dog), ou simplement déguster un café extra du Guatemala. Formule déjeuner 11 euros.

Enfin **La Compagnie de Bretagne** (9, rue de l'Ecole-de-Médecine, 6e) lance un brunch breton (34 euros), avec huîtres, galettes, crêpes, kig har farz, kouign amann, œufs brouillés, plateau de fromages bretons... Willy et Garry Dorr transforment par ailleurs quatre de leurs bistrots (Chaussée de la Muette 16e, place Breteuil 7e, Maillot 17e, Villiers 17e) en Grand Bistrot, où ils serviront des produits choisis : légumes, Joël Thiebault, viandes, Hugo Desnoyer... dans un meilleur confort.

JEAN-LOUIS GALESNE

### Gastronomie

**Chez Boris Saint-Honoré,** 129, rue du Fbg-Saint-Honoré, 8e (01 43 59 35 39). Ouvert tlj. 30-40 euros.
**Les Provinces,** 20, rue d'Aligre, 12e. (01 43 43 91 64). Seulement au déjeuner. Fermé le lundi. 25-40 euros.
**Marloe,** 12, rue du Commandant-Rivière, 8e. (01 53 76 44 44). Fermé sam. et dim. 65 euros.
**Procopio Angelo,** 21, rue Juliette-Dodu 10e. (01 42 02 99 71). Fermé merc. et dim. Menu déj. 16 euros, carte 30 euros.

# Le Ford B-MAX en fait un max

Ce monospace pratique et plaisant à conduire est une vraie révolution architecturale.

Dépourvu de pilier central entre les places avant et arrière, l'habitacle respire comme un salon.

Comme le dit un concessionnaire qui enchaîne les bons de commande au Mondial : *« Il suffit d'ouvrir ses portières et le charme opère ! »* C'est vrai, les portières du B-MAX sont extraordinaires. Plutôt que de s'ouvrir parallèlement, les quatre portes du B-MAX se manipulent presque à la manière de volets, dépourvues de pilier central pour s'absoudre d'une séparation entre les places avant et arrière. Résultat, toutes portières ouvertes, l'habitacle respire comme un salon dont un mur entier serait constitué de baies vitrées. L'idéal pour monter ou descendre sans contorsion, installer un siège bébé ou charger et décharger des courses.

Cerise sur le gâteau, cette révolution, déjà en vedette dans les bibliothèques universitaires spécialisées en architecture mécanique, est agréable à conduire. L'inédit petit mais costaud 3 cylindres de 1 litre fort de 125 ch pétille en effet avec malice, relance avec entrain (de 0 à 100 km/h en 10,5 sec) tout en consommant trois fois rien ; moins de 5 l de Super !

Autre réussite : la déco, moderne, sans faute de goût, sportive dans les détails. L'équipement est à l'avenant. Sur les versions haut de gamme, la hi-fi est signée Sony, une caméra de recul veille aux créneaux et le toit panoramique fait communier avec le ciel ! Ajoutez à cela une conduite enlevée presque étonnante de dynamisme et d'assurance (les freins obéissent avec l'aplomb d'une GTI) pour un objet familial et vous obtenez l'une des plus belles rencontres du type mécanique de l'année. Sans même la faille d'une moindre résistance au crash-test.

### Sécurité cinq étoiles

*« Nous savions qu'en l'absence de pilier central, nous serions attendus au tournant. Il n'était pas question que la magie architecturale sacrifie la sécurité »*, confie Stéphane Césaréo, directeur de la communication de Ford. Résultat le B-MAX est gratifié de cinq étoiles, la note maximum délivrée par Euro NCAP, juge de paix en la matière.

Hormis les célibataires et les couples sans enfants, on voit mal qui pourrait rester de marbre. Car côté tarifs, le B-MAX fait aussi de son mieux. Notre bel exemplaire (1.0 SCTI EcoBoost 120 Titanium X) ne vole pas ses 21.450 euros. La concurrence serait même plutôt sensiblement battue !

CÉDRIC FRÉOUR

DR

### L'auto

**FORD 1.0 SCTI ECOBOOST TITANIUM X**
Puissance : 120 ch
0 à 100 km/h : 10,5 sec
Longueur : 4,06 m
Rejets de $CO_2$ : 114 g/km
Consommation : 4,9 l/100 km
Prix : 32.070 euros.

# Les guides de vins entre les lignes

Trois ouvrages de référence, trois lignes éditoriales.

### Le vin

**LES GUIDES 2013**

Ils paraissent invariablement chaque année à l'automne, lorsqu'une année viticole s'achève et qu'une autre commence. Le marché des guides de vins est nettement plus étoffé – pour ne pas dire plus concurrentiel – que celui des guides gastronomiques, ultra-dominé par le Michelin. Il y a place pour tous les genres dans ce petit monde éditorial. Pour des émergents comme l'excellent « Guide des meilleurs vins à moins de 20 euros » : cosigné par Antoine Gerbelle et Philippe Gerbelle, respectivement chroniqueur et rédacteur en chef adjoint à la « Revue du vin de France », ce « petit rouge » débute cette fois par un entretien « proustien » avec les auteurs, par Raphaëlle Bacqué, grand reporter au « Monde ». Et il y a place, aussi, aux antipodes, pour l'inusable « Guide Parker des vins de France », dont la dernière édition, datant de 2009, est régulièrement remise en rayon à cette époque – en attendant le prochain millésime, qui ne saurait tarder. Entre ces deux extrêmes, trois grandes références se disputent le cœur des amateurs.

**« Le Guide Bettane & Desseauve », bien plus qu'un guide**
Coordonné et pour partie écrit par Michel Bettane et Thierry Desseauve, deux dégustateurs dont les commentaires font autorité dans le monde du vin, ce guide de plus de 1.000 pages et 7.500 références (sur 40.000 vins goûtés ou regoûtés chaque année) note à la fois les producteurs et leurs vins – chaque domaine pouvant présenter plusieurs cuvées. Chaque région est précédée d'un texte fouillé et instructif sur « l'actualité du millésime ». Mais l'une des originalités de ce guide est de donner accès à un site privé, Bettanedesseauve.com, offrant une mise en relation directe avec les auteurs. Depuis peu, un site public d'échanges entre amateurs, Mybettanedesseauve.com, complète le dispositif. Au printemps, il livre en temps réel les notes de dégustation des primeurs. Enfin, ce guide donne droit à des tarifs privilégiés aux dégustations du Salon Grand Tasting, chaque premier week-end de décembre. Bettane & Desseauve sont partenaires des « Echos ».

**« Le Guide des meilleurs vins de France », la consécration**
Très sélectif et très précis, ce guide est réalisé par l'élite du comité de dégustation de la « Revue du vin de France ». Parmi eux, on retrouve Antoine Gerbelle et Philippe Maurange, mais aussi Olivier Poels, Robert Pétronio, Jean-Emmanuel Simond et Olivier Poussier, meilleur sommelier du monde 2000. Ce guide note, lui aussi, les domaines, de 1 à 3 étoiles, et les vins sur 20. La présentation est toujours d'une grande clarté et, pour chaque région, une page est maintenant consacrée aux hôtels, chambres d'hôte et restaurants. Pour les producteurs, figurer dans ce guide est toujours une consécration.

**« Le Guide Hachette », pour ne pas se tromper**
Ce guide dont la jaquette change de couleur chaque année est à la fois le plus vendu et le plus secret. Quand les autres s'affichent ouvertement comme étant des guides d'auteur, lui revendique une forme d'anonymat, comme une garantie d'objectivité. C'est certainement ce qui, avec la force de la marque et du réseau de distribution dont il bénéficie, contribue à son succès. A la différence, là aussi, de ses confrères, le Hachette ne note que des vins, pas des domaines, ce qui vaut à certains de disparaître une année et réapparaître une autre. S'il fait rarement de vraies découvertes – ce n'est pas l'objectif –, ce guide ne se trompe pas sur la qualité des vins sélectionnés.

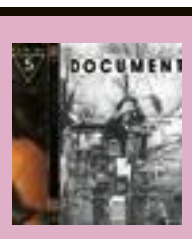
J.-FR. P.

**PETIT CHEVAL : LE BON NUMÉRO ÉTAIT 2006**

Une regrettable erreur de transcription, dans notre chronique des vendredi 5 et samedi 6 octobre, nous a fait vieillir de vingt ans le millésime sélectionné de Petit Cheval, le « deuxième vin » du château Cheval Blanc. Il s'agissait bien du 2006, et non du 1986, comme indiqué à tort. Ainsi fallait-il lire la fin de l'article ainsi : *« Le Petit Cheval présente son meilleur côté avec l'étiquette 2006. Respirant la violette et la framboise, offrant un toucher galbé mais ferme, ce millésime de belle allure est "un archétype bordelais" »*, comme le décrit, avec entrain, Pierre-Olivier Clouet, jeune directeur technique du domaine.

Les Echos

## NOTRE SÉLECTION




### LE CD CULTE

**Document-Edition 25e anniversaire** de R.E.M.
Réédition du cinquième album de R.E.M., son premier triomphe mondial. Le disque engagé, enragé, du plus grand groupe de rock des années 1980-1990.

### LE DVD BLU-RAY

**Magical Mistery Tour** des Beatles
Nouveau combustible pour entretenir les braises de la Beatlemania : le film culte et déjanté des Fab Four (1967) sort en version restaurée HD. « Roll up ! »

### LE JEU VIDÉO

**Just Dance 4** d'Ubisoft (PS3, Xbox 360, Wii)
Le retour d'un excellent jeu de rythme. Une quarantaine de nouveaux titres qui feront le bonheur des filles de 7 à 17 ans. Et des autres…

Lafont.

Céline (chez Marc Le Bihan).

Garrett Leight.

Cutler and Gross.

Thierry Lasry.

### Montures

www.mikli.fr
www.thierrylasry.com
www.marclebihan.fr
www.emmanuellekhanhparis.com
www.optiquedurable.fr

# La lunette se fait un plan mode

Dans l'ombre des géants italiens Luxottica et Safilo, qui « trustent » les licences des grandes marques de luxe, une nouvelle génération de créateurs a émergé ces dernières années. Leurs points communs : les petites séries, le fait-main et l'absence de logo.

Il y a les sites Internet qui cassent les prix. Les grands réseaux qui vendent trois paires pour le prix d'une. Et les griffes de luxe, qui, grâce aux licences concédées aux géants italiens Safilo ou Luxottica, ont fait des lunettes un produit d'appel. Et puis il y a les artisans, les créateurs. Comme dans la mode, ils s'adressent à tous ceux qui ne veulent pas porter les montures de tout le monde.

*« Bien plus qu'un vêtement ou un sac, les lunettes sont le reflet de la personnalité »*, observe Matthieu Lafont. De son arrière-grand-père, Louis, établi en 1923 rue Vignon à Paris, à son père, Philippe, qui, en 1973 lance ses premières collections, les lunettes sont restées une affaire de famille chez les Lafont. Aux cinq magasins parisiens s'ajoute un réseau de 12.500 revendeurs en France et dans le monde. Présente à New York depuis vingt-cinq ans, la marque exporte en effet 70 % de sa fabrication, pour l'essentiel made in France.

Sur leurs traces et celles d'Alain Mikli, toujours là lui aussi, a émergé une nouvelle génération inspirée, qui défend les petites séries, le fait-main et le « no logo ». Dans le Jura notamment, une centaine de PME perpétuent cet artisanat hautement technologique. C'est là que sont fabriquées les montures de la petite marque londonienne qui monte, Cutler and Gross. *« Les créateurs représentent aujourd'hui 15 % du marché, contre seulement 5 % il y a cinq ans »*, constate Eric Lenoir, directeur du Silmo, le rendez-vous annuel des professionnels de l'optique, réunis ces jours derniers à Villepinte.

Les marques de niche ne sont pas l'apanage des Français : Mykita en Allemagne, réputé pour des montures métal ; Garrett Leight en Californie a été élevé à bonne école puisque c'est le fils du designer d'Oliver Peoples, la marque rachetée en 2004 par Luxottica. Avant elle, Persol et Ray-Ban étaient déjà tombés dans l'escarcelle de l'italien.

**Lady Gaga fan de Thierry Lasry**

Le nom de Thierry Lasry ne vous dit rien. Madonna, Lady Gaga et l'actrice Eva Mendez ne jurent pourtant que par lui. Son style « futuristic vintage » s'inspire d'un passé retravaillé à la mode contemporaine, mariage du métal et de l'acétate, formes totalement plates. Ce fils d'opticien a gagné sa notoriété en sortant du circuit traditionnel de l'optique. Ses montures se vendent dans les magasins de mode : Printemps, Galeries Lafayette, Colette, Opening Ceremony à New York ou Liberty à Londres.

Autre initiative issue elle aussi du sérail : Marc Le Bihan. Fils d'un opticien implanté dans l'ouest de la France depuis les années 1950, il s'est fait connaître il y a dix ans en lançant les lunettes Prada. A l'origine de cette incursion dans la mode, Danièle, sa femme, qui n'aimait pas les montures vendues par son mari. Elle décide de diffuser les modèles des marques « pointues » et indépendantes, Dries Van Notten, Alexander Wang, Carven. Ou alors les modèles portés sur les défilés et pour les campagnes publicitaires des grandes marques, Yves Saint Laurent, Givenchy. *« Ils sont choisis par les studios et très peu diffusés, à la différence des montures réalisées sous licence »*, explique le directeur artistique Yoan Benzaquen. Marc Le Bihan s'apprête à boucler la boucle en lançant bientôt sa propre marque.

La crise qui s'installe nourrit un fort courant nostalgique. Témoin, le retour du style aviateur, des petites lunettes rondes à la John Lennon. Ou au contraire du format « hublot », avec la renaissance il y a trois ans de la marque Emmanuelle Khanh orchestrée par un fabricant du Jura.

Avec Optique Durable, sa boutique-atelier du Marais, à Paris, David Benhaim recycle, lui, des modèles des années 1940 à 1990. Du vintage garanti état neuf ; ces montures n'ont jamais été portées puisqu'il les a chinées au fil des années dans les stocks d'invendus.

Enfin pour changer plus souvent de tête on peut aussi… louer ses lunettes. C'est ce que propose le site Zilok, avec des formules sur trois mois ou un an.

VALÉRIE LEBOUCQ

**LA CORRECTION, MÉTIER D'AVENIR**

En France, 74 % des plus de 24 ans portent des lunettes. Le marché hexagonal pèse quelque 5,7 milliards d'euros (dont 15 % pour le solaire), avec 17 millions de paires vendues chaque année. Prix moyen : 220 à 250 euros, tombant à 30 euros chez les enseignes low cost. Vieillissement de la population oblige, on estime à 1,2 milliard le nombre d'individus frappés de presbytie à l'échelle mondiale, et à 1,7 milliard en 2050 selon l'American Medical Association. Et près de 75 % des habitants de la planète souffrent d'un défaut visuel non corrigé.

# Le boîtier qui connecte la télé à Google

Le boîtier Google TV, que Sony vient de lancer en France, transforme n'importe quel poste récent en télé connectée. Un concept prometteur, mais des possibilités encore limitées.

Un boîtier pour connecter sa télé à Internet, regarder des vidéos ou accéder à des services interactifs : c'est le principe de la Google TV, que Sony vient de lancer en France. Sur le papier, cela rappelle un peu les box que proposent les fournisseurs d'accès à Internet, mais, à l'essai, il y a plusieurs différences. Explications.

High-tech

**GOOGLE TV DE SONY**
Boîtier Internet pour téléviseur
199 euros.

**L'INSTALLATION**

La Google TV est un petit boîtier – à peu près de la taille d'une cassette vidéo – dont l'installation est ultrasimple : une prise HDMI pour le brancher au téléviseur, un port Ethernet pour la connexion à Internet, une prise de courant… et c'est tout. Le boîtier peut aussi se connecter en Wi-Fi, mais, lors de nos tests, il n'a pas réussi à repérer nos réseaux habituels.

**L'INTERFACE**

Sur l'écran, l'interface de la Google TV n'a rien de spectaculaire : elle se résume à un bandeau qui affiche l'heure et à une poignée d'icônes donnant accès aux différentes fonctions. Le boîtier utilise le système d'exploitation Android de Google, déjà très répandu sur les smartphones et les tablettes. La boutique d'applications Android de Google, Play, est d'ailleurs disponible, mais avec une sélection réduite de programmes, conçus spécialement pour l'écran large de la télévision.

**INTERNET**

Toujours dans la famille des services Google, on trouve YouTube, pour regarder des vidéos gratuitement, et le navigateur Internet Chrome. Car le point fort de la Google TV, c'est l'accès à Internet sur la télé du salon, avec une meilleure expérience que les box des opérateurs – notamment pour la rapidité et la qualité d'image, mises en avant par Google et Sony.

Au-delà du surf et du courrier électronique sur grand écran, l'intérêt est d'accéder en mode plein écran aux sites de télévision de rattrapage – en tout cas pour les chaînes qui l'acceptent, comme celles de France Télévisions ou Arte. TF1 et M6, en revanche, ne sont pas compatibles avec la Google TV. Le point faible, c'est qu'il n'y a pas de vrai bouquet de chaînes et que le boîtier n'enregistre pas les programmes. Sur ces deux points, certaines box de fournisseurs d'accès font mieux.

**LES SERVICES**

On peut aussi accéder à des services de vidéo à la demande, à commencer bien sûr par celui de Sony, Video Unlimited. Le groupe nippon met également en avant les applications de partenaires spécifiques à la France, comme « Télé 7 Jours » ou le programme pour enfants Zouzous de France 4.

**LA TÉLÉCOMMANDE**

A l'usage, c'est le point qui nous a le plus séduits dans ce produit. Originale et d'une taille raisonnable, la télécommande dispose de deux côtés : une face pour la télévision, qui regroupe des boutons et un pavé tactile comme sur un ordinateur portable, et une face pour Internet, avec un clavier petit mais efficace.

**LE VERDICT**

Avec ce produit, Google voudrait réussir ce qu'il a fait dans l'univers du mobile : proposer aux fabricants une solution complète et gratuite pour leurs futurs modèles de télé connectée. Sous forme de box, comme le propose Sony, ce n'est pas tout à fait satisfaisant. Pas sûr que le téléspectateur français soit prêt à ajouter un boîtier supplémentaire et à débourser 199 euros pour accéder à des services qu'il a déjà soit sur la box de son opérateur, soit sur sa tablette ou son ordinateur personnel.

BENOÎT GEORGES

**E** La Google TV en vidéo : lesechos.fr/tests-tech

# Le temps presse pour les retraites

**ÉDITORIAL**
PAR JEAN-FRANCIS PECRESSE

L'inconvénient, avec les caisses de retraite complémentaire du privé, c'est que, comme le montre l'épuisement accéléré de leurs réserves financières, elles prennent de plein fouet la dégradation de la situation économique. L'avantage, c'est qu'elles ne trichent pas avec la réalité. A la différence du régime de base de la Sécurité sociale, conduit depuis des décennies à emprunter inconsidérément pour pouvoir payer les pensions, l'Arrco (commun à tous les salariés) et l'Agirc (propre aux cadres) n'ont pas cette faculté de porter la facture non soldée des retraites au débit de nos enfants, lesquels sont déjà surendettés. Ainsi cache-t-on soigneusement à l'opinion le coût réel de la retraite. Rien de tel dans les régimes complémentaires, puisque les droits à la retraite n'y sont pas absolus mais relatifs en quelque sorte. Ils dépendent de « points » accumulés au cours de sa vie de travail, mais la valeur de ces points n'est jamais que le reflet, sur le moment, de la démographie et de la capacité contributive de l'économie productive.

C'est cruel mais ultra efficace : régulièrement, ces régimes doivent s'ajuster, soit en relevant les cotisations, soit en diminuant le rendement de celles-ci. Nul doute que si le régime général des retraites avait fonctionné selon ces sains principes, les réformes seraient venues en temps et en heure, et eurent été moins douloureuses. Cette souplesse des régimes complémentaires leur a même permis, jusqu'ici, de s'adapter aux chocs parfois les moins rationnels : il en coûtera, ainsi, un demi-milliard d'euros à ces régimes complémentaires déjà fragiles d'appliquer le retour partiel au droit à la retraite à 60 ans voulu par François Hollande. C'est la limite de cette gestion paritaire de n'être toujours pas assez autonome du pouvoir politique. Or, cette fois, les partenaires sociaux qui administrent l'Arrco et l'Agirc sont confrontés à un choix inédit. La situation est si grave qu'ajuster des paramètres tels que l'âge de départ ou la revalorisation des pensions ne suffira pas à assurer l'équilibre à moyen terme. Syndicats et patronat ne peuvent faire courir aux salariés et aux retraités le risque d'attendre, pour agir, le grand rendez-vous promis par le chef de l'Etat pour le premier trimestre 2013. Le Conseil d'orientation des retraites doit remettre en fin d'année des perspectives actualisées pour l'ensemble du système des retraites. Mais la croissance nulle et la montée du chômage ne laissent place qu'au plus grand pessimisme. Malgré la réforme de 2010, l'état à nouveau dégradé du système de retraite impose à la gauche d'agir vite, sans se défausser, cette fois, sur une nouvelle concertation.

**Gravement malades, les régimes complémentaires de retraite ne peuvent attendre une hypothétique réforme Hollande.**

Nos informations page 3

# L'Afrique, version Hollande

**ÉDITORIAL**
PAR JACQUES HUBERT-RODIER

François Mitterrand avait posé la première pierre d'une nouvelle politique africaine de la France en liant en 1990 démocratie et développement. En dépit de son dérapage à Dakar sur l'homme africain insuffisamment entré dans l'Histoire, Nicolas Sarkozy a apporté en 2008 sa pierre en annonçant au Cap une plus grande transparence des accords militaires et un redéploiement des forces françaises en Afrique de l'Ouest.

Aujourd'hui, à Dakar, François Hollande va devoir livrer sa propre vision du devenir de cette relation avec comme objectif de répudier définitivement les *« miasmes de la Françafrique »*. *« L'Afrique c'est le combat pour la démocratie »*, a-t-il dit récemment en appelant à la lutte contre la corruption et à une meilleure gouvernance. Si, à Dakar, le chef de l'Etat pourra rendre hommage à la démocratie sénégalaise et au président Macky Sall, le même discours ne pourra pas être tenu à Kinshasa devant le président de la RDC, Joseph Kabila, ou encore le Gabonais Ali Bongo.

Mais l'enjeu de cette rénovation de la relation franco-africaine dépasse largement ce cadre politique. Il est aussi économique. Si la langue française demeure bien sûr un atout majeur, comme François Hollande le redira demain à Kinshasa au 14e Sommet de la Francophonie, il n'empêche que la France a été reléguée, même dans certains pays de son ancien « pré carré », à une place de second rang par des puissances comme la Chine ou comme les Etats-Unis. Ce décrochage est préoccupant. L'Afrique reste toujours le continent de tous les maux – faim, désertification, insécurité, guerres ethniques comme en RD Congo –, mais elle est aussi, avec une population jeune, un nouvel eldorado économique, une *« Chine de demain »*. Dès lors, il est dommage que les échanges commerciaux ainsi que les investissements français en Afrique subsaharienne soient encore trop marqués par le poids du passé avec une part massive des matières premières. Il est encore temps de prendre toute la mesure des opportunités de plus en plus larges qui se présentent en Afrique, de l'agroalimentaires aux télécoms et à la finance. Certains de nos « champions » l'ont déjà très bien compris. D'autres doivent suivre sans peur ces pionniers.

Nos informations page 9

# L'arrosage automatique

**LE BILLET** DE FAVILLA

Tous les dispositifs d'arrosage automatique comportent une position « budget » permettant de moduler celui-ci (de zéro à 100 %) en fonction de la consommation désirée. On en adresserait volontiers le mode d'emploi à ceux qui nous gouvernent. Au moment en effet où l'eau se fait rare (les recettes publiques et la capacité contributive des assujettis), la pompe foulante des dépenses publiques est à peu près bloquée sur son régime maximal. Il faut être juste. Ce gouvernement n'est pas le premier à ignorer l'usage de tels dispositifs d'ajustement. Même en périodes de croissance (années 2000), on ignorait aussi le dispositif « jours de pluie » qui permet d'économiser l'eau dispensée alors par la nature. On peut trouver la métaphore gratuite, mais on désespère de faire comprendre que les « économiseurs » sont l'acquis le plus raffiné du progrès technique.

On comprend bien que les allocataires, assurés sociaux, subventionnés et autres bénéficiaires de niches fiscales adorent être arrosés. Les indemnités de chômage continuent de jouer le terme d'ajustement entre deux CDD (90 % des nouveaux contrats), ou font partie de la gestion de carrière (intermittents du spectacle). La surconsommation de santé ou de médicaments s'assimile à un acquis social. Le maintien des 35 heures, adoptées dans l'euphorie, continue de noyer la croissance. Et le millefeuille territorial d'étouffer sous les mauvaises herbes. François Hollande réfléchit sûrement à tout cela, mais sa propagande passée l'a bloqué sur la position « on », et il vient d'enterrer le projet (pourtant timide) de Sarkozy de création de « conseiller territorial » qui réduisait les doubles emplois. Faute de changer d'attitude, les Français – et derrière eux, le gouvernement – se dirigent tranquillement vers l'arrosage automatique sans eau.

Certes, on a vidé quelques piscines de riches et essoré un peu les classes moyennes, mais personne ne semble aborder la priorité nationale qui est le réglage du débit. On demande un ministre du Redressement plombier.

PINEL POUR "LES ECHOS" © 2012

# EADS-BAE : pourquoi l'Allemagne a dit non

**L'ANALYSE**
DE JEAN-PHILIPPE LACOUR

*L'Allemand Tom Enders s'est heurté aux Allemands »* : l'éditorialiste du quotidien munichois « Süddeutsche Zeitung » trouvait hier cette formule pour résumer l'issue fatale d'un grand projet industriel défendu jusqu'à la dernière minute par le patron d'EADS, pour fusionner avec le britannique BAE Systems, projet dont Berlin n'a de fait pas voulu. L'abandon en rase campagne par les groupes protagonistes, qui n'ont même pas demandé à Londres un délai pour prolonger les discussions, montre que la position allemande dans ce dossier sensible était devenue intraitable. C'est pourquoi Berlin se retrouve montré du doigt pour avoir contribué à faire échouer l'idée de créer un champion mondial de l'industrie aéronautique et militaire, devant l'américain Boeing.

Or la réalité est autre, observe Joachim Pfeiffer, député et porte-parole des affaires économiques de la CDU : *« La fusion n'a pas échoué à cause de l'Allemagne,* assure-t-il. *Ce sont les gouvernements britannique et français qui n'ont pas pu s'entendre sur la question des degrés de participation en capital dans le groupe. Ils ont rapproché leurs points de vue, mais l'annonce d'un accord ne nous est pas parvenue ! »*

Il apparaît que l'Allemagne trouvait certes « du charme » au projet industriel élaboré entre EADS et BAE, mais faute d'un accord indiscutable entre Paris et Londres sur les questions de droit des sociétés, il était vain de continuer à discuter sur d'autres points liés à la préservation légitime d'intérêts nationaux : lieu des sièges centraux, des centres de recherche, garantie d'emplois pour ne citer que ceux-là. Dans ces conditions il fallait rejeter le projet. C'est en substance ce qu'Angela Merkel a dit au téléphone à François Hollande dans les heures précédant l'annonce par les entreprises qu'elles jetaient l'éponge.

Reste qu'il est globalement reproché à Berlin de n'avoir jamais signalé, ces dernières semaines, que la fusion n'était à vrai dire pas souhaitée. Il suffit de voir comment Berlin s'est attaché hier à montrer que l'échec du projet était finalement une bonne nouvelle pour se rendre compte qu'il n'avait pas tellement envie de le soutenir. Le coordinateur du gouvernement pour l'aéronautique, Peter Hintze, s'est dans la foulée déclaré *« convaincu qu'EADS, en restant indépendant, pourra faire valoir ses forces sur le marché mondial. Les centres économiques allemands et les PME agissant comme fournisseurs pourront en profiter »*. Si tout est finalement bien avec un EADS restant comme avant, avec Airbus comme vache à lait et une branche militaire au savoir-faire très pointu dans la cyberguerre, la sécurité, les avions de combat, il en découle a contrario que *« le caractère de l'entreprise et l'équilibre des pouvoirs auraient été affectés par la fusion »*, a encore expliqué Peter Hintze.

Devenu au fil des dernières semaines l'arbitre de ladite fusion, le gouvernement allemand a laissé le flou régner sur ses intentions. Sa gestion du projet n'a pas été non plus exemplaire. Berlin avait été mis au courant par les candidats au mariage dès la mi-juillet, mettant alors sur pied un groupe interministériel sous la houlette du ministère de l'Economie, histoire d'en évaluer les mérites. Hélas, dit aujourd'hui EADS, ce groupe a travaillé en autarcie et n'a jamais entamé un dialogue de fond avec le groupe européen.

**Devenu au fil des dernières semaines l'arbitre de la fusion, le gouvernement allemand a laissé le flou régner sur ses intentions.**

Tom Enders n'a-t-il finalement à s'en prendre qu'à lui-même ? Le président d'EADS a reconnu qu'il n'avait jamais compté avec une telle opposition à ce projet, *« en particulier pas à Berlin »*. Il est pourtant évident que Angela Merkel n'est pas une personne à qui on peut demander de signer les yeux fermés un projet dont elle n'est pas l'initiatrice. Et Enders s'était déjà brûlé les ailes dans le passé, en menaçant de couper des emplois en Allemagne si EADS n'obtenait pas une rallonge financière dans le coûteux dossier de la construction du transporteur militaire A400M. Dans les tractations autour d'EADS-BAE, la crainte de pertes d'emplois pouvant affaiblir la région de Bavière était donc un sujet de préoccupation légitime côté allemand.

Plusieurs hypothèses circulent encore pour expliquer le « nein » allemand, mais aucune ne semble déterminante. Le coût en milliards qu'il aurait fallu engager pour racheter des actions d'EADS et ainsi garantir la parité dans le capital avec la France ? En l'espèce, c'est la KfW, la Caisse des Dépôts allemande, qui engage les fonds sans que soit impacté le budget de l'Etat. Et de toute manière des pourparlers sont déjà entamés avec Daimler pour lui racheter 7,5 % du capital détenu dans EADS. Autre hypothèse, Berlin ne voulait pas prendre un risque politique alors que figurent sur son écran radar l'élection régionale en Bavière et surtout celle au Bundestag à la fin de l'été 2013… Or, en Allemagne, les questions de défense ne sont pas des thèmes de campagne électorale, donc ne sont pas susceptibles de faire gagner ou perdre des élections.

Et si l'attitude autant attentiste que frileuse de Berlin n'était que la résurgence d'une époque remontant aux premiers temps d'EADS, quand un haut manager évoquait alors *« l'impudence française et la paranoïa allemande » ?* Le traumatisme est toujours intact dans les milieux économiques allemands, huit ans après l'absorption par le groupe de santé français Sanofi du rival Aventis, issu de la fusion « entre égaux » du français Rhône-Poulenc et de l'allemand Hoechst six ans auparavant. Une opération de politique industrielle à la signature toute française et poussée alors par un certain Nicolas Sarkozy depuis Bercy !

A la paranoïa s'ajouterait la perplexité de Berlin dans les questions de nature militaro-industrielle. Christian Mölling, chercheur dans les questions de sécurité à la fondation berlinoise SWP, se souvient d'un rendez-vous qu'il a eu à la chancellerie quelques jours avant l'annonce publique du projet de fusion EADS-BAE. Demandant à son interlocuteur quelle serait alors l'attitude de Berlin dans une telle hypothèse,il a *« eu en réponse un haussement d'épaules »*, raconte-t-il.

Le journal économique « Handelsblatt » voyait hier dans l'échec un désastre pour l'Europe de la défense. Et considère que Berlin doit désormais se mettre au clair sur ses options stratégiques à l'égard d'un EADS maintenu dans sa forme actuelle. Une réponse qui devra intervenir *« au plus tard quand l'Etat allemand aura repris la part de Daimler dans le capital et qu'il deviendra un grand actionnaire d'EADS »*, écrit le journal. Avec à la clef une mainmise de l'Etat encore plus forte dans un groupe à dominance franco-allemande qu'elle ne l'aurait été dans un ensemble formé avec BAE. Tout ce que Tom Enders avait cherché à éviter.

**Jean-Philippe Lacour est le correspondant des « Echos » à Francfort**

Les Echos

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Francis Morel**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros
RCS 582 071 437
16, rue du 4-Septembre, 75112 Paris Cedex 02
Tél : 01 49 53 65 65 - Fax : 01 49 53 68 00
Site Web : lesechos.fr
ÉDITRICE **Bérénice Lajouanie**
PUBLICITÉ **Les Echosmédias**
Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22
DIRECTEURS GÉNÉRAUX **Cécile Colomb et Hervé Noiret**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Florence Bordiau-Hardouin**
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE **Frédérique Testemale**
DIRECTRICE DIFFUSION, MARKETING ET COMMUNICATION **Sophie Gourmelen**

Ce numéro comporte un 3e cahier de 8 pages « Spécial Placements ».

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Henri Gibier**
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DÉLÉGUÉ **Nicolas Barré**
RÉDACTEURS EN CHEF **David Barroux** (Industrie-High-Tech, Régions ) **François Bourboulon** (Web) **Ludovic Desautez** (Projets numériques) **Daniel Fortin** (Enquêtes, Idées) **Arnaud Le Gal** (Dossiers spéciaux et actualité entrepreneuriale) **Dominique Seux** (France et International) **François Vidal** (Finance-Marchés, Services)
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Sophie Laurent-Lefèvre**
RÉDACTEUR EN CHEF VISUEL **Fabien Laborde**
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE **Didier Boileau**
EDITORIALISTES **Jacques Hubert-Rodier, Jean-Francis Pécresse, Jean-Marc Vittori. Sabine Delanglade, Laurent Flallo, Sylvie Ramadier** (Le Crible) **Muriel Motte** (Court Terme)

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS
17, route des Boulangers, 78926 Yvelines Cedex 9
Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38
du lundi au vendredi de 9 h à 18 h

IMPRESSION Ivry (Le Monde), Nantes (Ouest-France) Montpellier (Midi Libre), Mulhouse (L'Alsace), Ste-Marie de La Réunion (RotOcéan).

TIRAGE DU 11 OCTOBRE 2012 : **168.357 exemplaires**
Membre de OJD-Diffusion contrôle CPPAP : 0411 C 83015
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)
Les Echos est une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ Ufipar (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Francis Morel**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ **Christophe Victor**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**

# La rançon de l'impréparation

**LA CHRONIQUE**
D'ÉRIC LE BOUCHER

**En fait de choc de compétitivité, les dirigeants d'entreprise ressentent, à tort ou à raison, un choc d'animosité.**

Vu d'en haut, avec un regard politique, pas de panique. La conjoncture est plus mauvaise que prévu, le budget 2013 fait mal mais c'est normal. Les hausses d'impôts font hurler les riches, normal. Elles touchent aussi les classes moyennes ou les retraités, c'est vrai, mais aussi peu que possible. L'essentiel est qu'à la différence de Nicolas Sarkozy dont le mandat a été fauché par la crise, François Hollande arrive au pire moment, au plus bas, et qu'en somme, la croissance finira bien par revenir, en 2014 ou même 2015, en tout cas avant 2017. Les choses iront mieux et c'est le différentiel qui comptera. Normal.

Vues d'un regard économique, les choses ne tournent pas si rond. Au contraire. On sent comme un grand désarroi s'installer sur la politique économique qu'il faut mener.

Les socialistes sont arrivés au pouvoir dans un état d'incroyable impréparation. Dans leurs logiciels d'élus locaux à succès, la gestion de la France n'était pas si difficile. Il suffisait d'abord que Nicolas Sarkozy parte pour apaiser le pays. Ensuite, il fallait installer la rigueur, certes, et ce serait dur. Mais prendre aux riches devait faire l'affaire, en plus que de rétablir le sentiment de justice sociale. Quelques mesures de plus en faveur des jeunes. Un peu d'étatisme. Et voilà. La croissance allait revenir grâce à une pression sur l'Europe (1,7 % en 2013, 2 % en 2014, puis 2 à 2,5 % ensuite), elle permettrait de s'en sortir sans engager de structurelles réformes de l'Etat social. En somme : les socialistes espéraient passer en douceur.

Rien ne se déroule aussi facilement. Le recul de la croissance mondiale cet été modifie complètement l'équation du quinquennat. La croissance française sera de 0,2 % cette année et cette stagnation a toutes les chances de se poursuivre longtemps. Croissance nulle ou quasi nulle l'an prochain et croissance « potentielle » rétrécie pour la suite à 1 %, sans doute moins, faute d'investissements. Les conséquences sont triples.

D'abord les objectifs de 3 % de déficit en 2013 et de 0 % en 2017 n'ont plus aucune chance d'être atteints. Le gouvernement a engagé une manœuvre pour que ce soit Bruxelles qui admette des délais. La France espère que le 3,4 % qu'elle atteindra fin 2013, et surtout les mauvaises perspectives pour la suite, ne seront pas pénalisés par les marchés. Rien n'est moins assuré : le gouvernement sait qu'il ne peut pas s'engager sur une voie de confrontation avec l'Europe et les marchés qui ressemblerait à celle refusée par Pierre Mauroy en 1983 : *« Je ne sais pas conduire sur glace »*, avait dit le Premier ministre de l'époque, afin de convaincre François Mitterrand à la rigueur. Aujourd'hui c'est pareil : si les taux remontent, la France ne saura pas comment échapper à une récession comme l'Espagne ou l'Italie. Mais pour éviter qu'ils remontent, il lui faudra, par prévention, couper elle-même dans ses dépenses. Bref, la croissance, dans tous les cas, va s'en ressentir.

Deuxième conséquence : l'Etat n'a plus les moyens d'offrir un vrai « choc de compétitivité » pour remonter les marges des entreprises. Cet argent doit être pris d'une façon ou d'une autre sur les ménages. Et là aussi le dilemme est cruel. Il faudrait le faire pour relancer les investissements qui feront la croissance de demain. Louis Gallois va le redire dans son rapport. Mais c'est macroéconomiquement dangereux aujourd'hui : n'est-ce pas lâcher la proie (la consommation) pour l'ombre (les investissements) ? Conclusion : les entreprises attendront. Le pouvoir ne veut pas sacrifier 2013, quitte à pénaliser les croissances futures, celles qui doivent pourtant sauver la fin du quinquennat…

Troisième conséquence en chaîne : les entreprises ont compris qu'elles sont sacrifiées. La colère des « pigeons » n'est que la surface d'un sentiment général dans les milieux économiques. En fait de choc de compétitivité, les dirigeants ressentent, à tort ou à raison, un choc d'animosité. François Hollande s'inquiète du fossé qui se creuse, il a clamé que les impôts seront stabilisés après 2013. Mais personne ne le croit. Et cette défiance risque de provoquer une véritable panne de l'investissement en France.

En clair, la politique économique actuelle, par impréparation aux difficultés réelles, par arrogance étatiste, ignorance et par effet psychologique désastreux, a désormais une forte probabilité de ne pas conduire en douceur à la sortie de crise mais à son aggravation. Solution ? Il n'y en a qu'une : engager des réformes structurelles de l'Etat providence. La crise interdira au quinquennat d'être calme. Une radicalité s'imposera. Mieux vaudrait la préparer et l'affronter.

**Eric Le Boucher est directeur de la rédaction d'« Enjeux-Les Echos ».**

**LE LIVRE DU JOUR**

## Réindustrialisation, mode d'emploi

**Le propos.** Non, la désindustralisation n'est pas une fatalité ! c'est ce que l'on retire de la monographie qu'a consacrée Guy Boisberranger à un sous-traitant de l'industrie automobile peu connu du grand public, ARaymond. Derrière la discrétion cultivée par cette entreprise familiale, fondée à Grenoble il y a cent cinquante ans, se niche pourtant une indéniable réussite : 645 millions de chiffre d'affaires en 2010, 4.500 salariés localisés dans 21 pays et 3 continents, 850 nouveaux produits par an et 11 centres de R&D… Entré en 2007 chez ARaymond comme consultant pour une mission de quarante jours, l'auteur n'en est finalement reparti que deux ans plus tard, avec la conviction qu'il lui fallait raconter en quoi cette entreprise industrielle pouvait inspirer les managers comme les pouvoirs publics.

**L'intérêt.** Orientation « produit » qui fonde la culture du groupe sans brider son ouverture à de nouveaux marchés, primat du long terme sur la rentabilité immédiate, ouverture à l'international dès 1895, humanisme consubstantiel au mode de management… Cette étude de cas aussi dense que minutieuse n'omet aucune facette d'ARaymond. Le lecteur n'en retirera aucune recette prête à l'emploi, mais un « *gisement de pratiques socioéconomiques* » qui intéressera tout patron soucieux du développement de son entreprise.

**L'extrait.** *« Les Raymond sont des gens modestes qui disent qu'ils ont eu de la chance. Oui, de la chance comme Bill Gates a eu de la "chance" d'orienter son entreprise vers des produits porteurs alors que tant d'autres se fourvoyaient. De la chance pendant cent cinquante ans, cela doit avoir un sens ! »*

« Industrialiser, mode d'emploi. Le modèle d'entreprise ''ARaymond'' »,
de Guy Boisberranger, L'Harmattan, 276 pages, 29 euros.

# Plus de concurrence dans les paris en ligne pour éviter la triche

**LE POINT DE VUE** D'OLIVIER BABEAU

L'affaire du match de handball Cesson-Montpellier sur lequel pèsent de forts soupçons de tricherie illustre la nécessité d'une révision de la loi du 8 juin 2010 dans le sens non pas d'une limitation des paris ouverts, mais au contraire dans celui d'une plus grande ouverture des jeux en ligne à la concurrence.

L'ouverture à la concurrence d'une partie du marché des jeux en ligne il y a plus de deux ans n'a pas rencontré le succès escompté. En 2011, le secteur a enregistré une baisse générale de son activité par rapport à l'année précédente : recul de 23 % des mises, de 10 % du produit brut des jeux (PBJ) et de 17 % du nombre de comptes joueurs actifs. Plus préoccupant encore, le marché illégal, que l'apparition d'une offre régulée était censée éradiquer, se développe encore. Début 2011, le président de l'Autorité de régulation des jeux en ligne (Arjel), Jean-François Vilotte, estimait à entre 10 et 15 % la part du marché qui était encore illégalle. En septembre 2012, il a alerté le législateur concernant un phénomène inquiétant en France : le développement des jeux de hasard proposés par des sites étrangers.

La persistance (et a fortiori le développement) d'un marché illégal multiplie les risques. Risques de santé publique tout d'abord, car les joueurs perdent le bénéfice des importantes mesures de protection contre les dérives addictives. Risque de sécurité publique aussi, l'absence totale de transparence des activités illégales empêchant le contrôle et rendant plus faciles la corruption ou le blanchiment d'argent. A quoi l'on pourrait ajouter la perte fiscale que ce marché clandestin occasionne : le manque à gagner pour l'Etat peut être estimé à une centaine de millions d'euros.

Pour quelle raison le marché clandestin est-il si vigoureux ? La création d'un cadre réglementaire pour un marché auparavant dérégulé était un progrès salué par tous. Néanmoins, les modalités de cette régulation ont suscité les critiques d'un grand nombre d'observateurs car elles ne créent pas les conditions d'une offre légale suffisamment attractive par rapport aux offres concurrentes. Dès 2011, la plupart des nouveaux acteurs et l'Arjel elle-même faisaient le constat de l'inadaptation de l'assiette choisie pour les taxes et du taux fixé : la taxation sur les mises et non sur le chiffre d'affaires de l'activité (le PBJ) crée les conditions d'une attractivité moindre de l'offre légale par rapport à l'offre illégale. De plus, le caractère particulièrement restrictif du périmètre choisi appauvrit l'offre légale : limitation du poker à deux types de jeux (Texas hold'em et Omaha 4), exclusion des jeux de casino et très faible diversité des paris possibles. Dans ce dernier cas, le différentiel est particulièrement frappant : en 2008, la Française des Jeux proposait 300 types de paris par semaine, alors que le site Bwin, opérant depuis l'étranger dans le marché non régulé, en proposait 8.000 par jour.

**En restreignant encore la diversité des paris autorisés, le gouvernement ne ferait qu'encourager encore la fuite de la demande vers le marché illégal.**

En annonçant réfléchir à une limitation du type de paris autorisés, la ministre des Sports commet un contre-sens grave. En restreignant encore la diversité des paris autorisés, elle ne ferait qu'encourager encore la fuite de la demande vers le marché illégal. La solution est au contraire d'élargir le périmètre régulé à de nouveaux types de paris sportifs et, pourquoi pas, aux jeux de casino. En attirant un maximum de joueurs dans un périmètre régulé reconfiguré l'Etat cumule les avantages : il devient capable d'opérer les contrôles qui ont par exemple permis d'alerter des mouvements anormaux lors du match de handball Cesson-Montpellier ; il peut mieux protéger les joueurs contre les risques d'addiction et enfin il récupère des recettes fiscales importantes. Autant d'avantages que ne permet pas, il faut le souligner, la vente dans le réseau physique. Les jeux en ligne ont besoin de transparence et non pas de nouvelles limitations.

**Olivier Babeau est professeur à l'université Paris-VIII, coauteur en 2011 du livre « Jeux en ligne, faire de l'ouverture un succès », Afjel.**

# Laissez faire les entreprises !

**LE POINT DE VUE** DE GHISLAIN LAFONT

Crier haro sur les entreprises et sur leurs patrons en ce moment, c'est tendance. Mais attention : à force de tirer sur la corde, elle risque de casser. Trop c'est trop !

Il est extraordinaire que, au XXIe siècle, le fonctionnement des entreprises, de la plus petite à la plus grande, soit empêtré dans un millefeuille légal tellement gros qu'il en devient indigeste. Plutôt que de couper, réduire, on empile. Nous n'avons plus les moyens d'agir de la sorte.

Quand le gouvernement s'attaquera-t-il aux vrais sujets : Code du travail à réinventer, libération à tous les niveaux de la création d'entreprise et des créateurs, défiscalisation massive pour ceux qui inventent, qui exportent et qui embauchent.

Notre jeunesse, qui a vocation à prendre les manettes, celle qui sort des écoles de commerce et d'ingénieurs, a envie d'empoigner sa carrière. Mais ces jeunes professionnels, s'ils assistent à des jeux de rôle dans l'entreprise entre syndicats et patrons sur des musiques d'un autre temps, filent à l'étranger, gèrent leurs RTT où rêvent d'entrer dans l'administration. Pas très motivant.

Alors que faire ?

Sur un plan économique, trois priorités :

– La compétitivité. C'est la recette pour durer et rester dans le peloton. Mais il faut avoir le courage d'élaguer par endroits et de replanter dans d'autres. Si, au moindre mouvement, c'est la machine de guerre des empêcheurs de tourner en rond qui s'affole, ne cherchons pas pourquoi on fait du surplace ou on recule.

– L'innovation. Innover, c'est se projeter. Ceux qui nous gouvernent et votent les lois devraient s'inspirer de ce que font des groupes comme Michelin, Hermès, Auchan pour ne citer qu'eux, sur cette obstination à se projeter dans le futur. Sans innovation à grande échelle, nous sommes sûrs d'être définitivement dépassés par les Chinois, les Indiens et les Brésiliens. Regardons Airbus et le TGV. Nous savons faire !

– L'international. Nos marchés sont souvent saturés ou vieillissants, mais un groupe comme SEB, qui va jusqu'en Chine, ou Fermob, une petite entreprise qui veut inonder le Sud-Est asiatique de chaises et de tables de toutes les couleurs, sont des conquérants et des exemples. On est émerveillé devant autant de force et d'ambition.

**A nous, dans nos postes de responsabilité, de créer les conditions de la confiance et du risque.**

Sur le plan humain. Trois convictions :

– Vérité. Aujourd'hui, le pouvoir n'est plus l'information. Elle est partout. Le vrai pouvoir est détenu par le dirigeant qui sait fixer le cap, partager une vision et surtout guider tout le monde vers l'objectif. La question est celle du rapport à la vérité dans les contacts, les présentations en comité de direction, en conseil d'administration. Posons-nous la question de notre propre rapport à la vérité. L'exemple du nouveau président de Carrefour est intéressant à cet égard.

– Audace. Le chevalier Bayard, « Français sans peur et chrétien sans reproche » et dont un célèbre groupe de médias porte le nom, fixe bien la mission de son blason. Cette maison fondée, et toujours détenue, depuis cent quarante ans l'an prochain, par une congrégation religieuse catholique, les assomptionnistes, est toujours fidèle au poste. Avec ses hauts et ses bas, ses réussites et ses échecs. La fatalité n'est pas de mise dans l'Eglise, qui croit en l'espérance depuis deux mille ans. Les dirigeants qui se sont succédé ont tous laissé des traces pour les générations futures. Cela n'a pas de prix pour une entreprise. Sans audace, pas de salut ! Soyons attentifs dans nos entreprises à notre capacité de laisser faire et à être capables de « lâcher prise ».

– Confiance. A nous, dans nos postes de responsabilité, de créer les conditions de la confiance et du risque. La capacité pour un chef d'accepter la faute est une des clefs. Quitte à se tromper. Et surtout le droit pour les collaborateurs, à tous les niveaux, d'essayer, de tester, de rêver et d'entreprendre. Une des principales missions du patron, c'est d'enlever la peur à son personnel. Comme les gouvernants par rapport au peuple.

Le plus important dans cette période anxiogène est de combattre le discours caricatural que l'on entend sur nos entreprises et nos patrons. Oui, osons la liberté de dire et d'agir.

**Ghislain Lafont est président du conseil de surveillance de Bayard Presse et des Entretiens de Valpré.**

LE CERCLE Les Echos PARTAGEZ VOS IDÉES

**CYRIL COHEN,** CADRE DANS LE TRANSPORT

« Voici l'idée : instaurer une TVA modulable, dont le taux varie en fonction de la distance parcourue par les produits depuis leur lieu de production jusqu'à leur lieu de consommation. »

**À LIRE SUR lecercle.lesechos.fr**

## ENTREPRISES

BENOIT & ASSOCIÉS
### Frédéric Chiche
**a rejoint B&A à Paris en tant qu'associé. Il dirige les activités de fusion-acquisition.**
Frédéric Chiche est diplômé de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications de Paris (2000) et d'HEC (2002). Il a débuté sa carrière dans la banque d'affaires au sein de Rothschild & Cie en 2002, puis a rejoint Morgan Stanley en 2005. Un an plus tard, il est recruté à Londres par le fonds d'investissement américain large cap Providence Equity Partners où il réalise notamment plusieurs transactions dans le secteur des télécommunications et des médias. Il rejoint en 2009 l'équipe française de Silverfleet Capital, fonds d'investissement paneuropéen.

BANQUE POSTALE
### Marc Batave
**rejoint La Banque Postale en tant que directeur des activités entreprises et professionnelles.**
Marc Batave, cinquante-quatre ans, diplômé de l'Essec, rejoint le Groupe Crédit du Nord en 1983 en tant que responsable adjoint des relations sociales. Successivement en charge des produits financiers entreprises puis des produits d'épargne, il est nommé directeur du marché des particuliers en 1989, puis directeur du marketing du Crédit du Nord en 1990.
En 1993, il devient membre du directoire, puis vice-président du directoire en charge de l'exploitation de la Banque Courtois, avant de prendre en 1996 le poste de président du directoire.
En 2000, il prend la tête de la direction clients de Crédit du Nord et en 2001 se voit promu directeur général adjoint du groupe. En 2008, il est nommé directeur général délégué du groupe Crédit du Nord.

PSB INDUSTRIES
### Olivier Salaun
**est nommé à la direction de PSB Industries.**
Olivier Salaun, quarante ans, ingénieur de formation, diplômé de l'INP-Pagora Grenoble et d'un MBA HEC, a passé l'essentiel de sa carrière chez Ahlstrom dont il assurait depuis 2006 la vice-présidence et la direction générale de plusieurs branches d'activités.

## PORTRAIT

### Patrick Haouat Ambassadeur du conseil en innovation

Associé gérant depuis dix ans du cabinet Erdyn, qui a aujourd'hui pignon sur rue, Patrick Haouat vient de revêtir le costume, à sa parfaite mesure, de président de l'Association des conseils en innovation. Derrière l'attitude discrète de cet homme qui a conservé son allure juvénile à quarante-sept ans, transparaît une ambition sans réserve. Il est déterminé à donner à cette profession, parfois décriée, ses lettres de noblesse.

Au moment décisif où l'innovation est la seule planche de salut des entreprises, grandes et petites, en pleine tempête économique, il est prêt à s'investir corps et âme afin de convaincre le gouvernement qu'il doit, maintenant ou jamais, jouer cette carte maîtresse pour redresser la compétitivité nationale.

**« Je suis né d'un choc culturel »**
On a du mal à croire que cet expert respecté, qui a piloté le rapport gouvernemental sur les « technologies clefs 2015 » et coréalisé la récente évaluation des pôles de compétitivité, n'a pas embrassé ce métier par vocation. Son regard bleu, magnétique, s'anime d'une rare expressivité quand il parle, intarissable, des atouts des PME françaises – pour l'heure, les plus créatrices d'emplois et les seules capables de parier sur de véritables ruptures technologiques. Si ce grand professionnel est le mieux placé pour les conseiller dans leur prise de risques, c'est aussi

DR

pour des raisons très personnelles. *« Je suis né d'un choc culturel et je crois que c'est profondément ancré dans mon caractère »*, confie l'intéressé. *« Au début des années 1960, mon père, juif pied-noir, suivait un cursus scientifique à Paris quand il a rencontré ma mère, jeune fille au pair d'origine allemande. »* Bilingue français-allemand et imprégné de la fibre scientifique paternelle, Patrick Haouat choisira d'entrer à Polytechnique, puis de se spécialiser à Supaero. *« A vingt ans, j'étais inconsciemment attiré par l'aéronautique jusqu'à ce que j'en comprenne la raison. Ma famille, qui a habité quelques années non loin de l'aéroport d'Orly, m'a rappelé qu'à l'âge de trois ans, j'étonnais les adultes en reconnaissant une caravelle ou un Boeing. »* Sa trajectoire professionnelle s'annonce toute tracée dans l'aéronautique. Mais pas rectiligne. Déclinant les offres de grands groupes tels Snecma, Dassault ou Aerospatiale, il s'engagera dans le corps de l'armement, signant un contrat de dix ans avec l'Etat. Entré à la Direction générale de l'armement en 1990, il sera responsable des grands contrats avec les industriels et les organismes de recherche, puis planchera sur… les briques technologiques pour les missiles de la force de dissuasion. *« C'était trop théorique, j'ai cherché à quitter la DGA. Mais le marché de l'emploi tendu, déjà, m'a obligé à rester. »* Fort heureusement. Car il se voit confier, à la trentaine, la direction opérationnelle du centre d'essais des propulseurs à Saclay, puis la direction du développement de l'établissement public à l'international. Déjà repéré pour son jugement pertinent, Patrick Haouat participera, en 1996, à sa première mission parlementaire sur une thématique très actuelle : les difficultés rencontrées par les PME de haute technologie, en l'occurrence dans la défense, à contracter avec les grands groupes… Après une expérience aussi captivante, il mettra un coup d'arrêt à sa brillante carrière à la DGA, quand sa seule perspective d'avenir n'est qu'un retour en arrière, dans les bureaux parisiens.

Signe du destin, son profil d'ambassadeur du conseil en innovation industrielle, s'est dessiné au sein de l'administration française.
CHANTAL HOUZELLE

AIR LIQUIDE
### Anne Bardot
**est nommée directrice de la communication du groupe Air Liquide.**
Anne Bardot, quarante et un ans, est docteur en sciences politiques (IEP de Paris) et diplômée de russe de l'Institut national des langues et civilisations orientales à Paris. Elle a débuté sa carrière en tant qu'analyste au ministère de la Défense, puis a travaillé comme consultante en intelligence économique dans le secteur privé avant de prendre différents postes dans la communication et les affaires publiques. En 2003, elle rejoint le laboratoire pharmaceutique danois Lundbeck en qualité de directrice des affaires publiques et de la communication institutionnelle. En 2006, elle devient directrice de la communication et des affaires publiques pour l'Europe, la Russie et le Moyen-Orient de l'association US Meat Export Federation. En 2008, elle est nommée directrice conseil au sein du réseau santé du groupe Publicis. Elle rejoint Air Liquide en 2010 pour prendre la responsabilité de la communication de la branche d'activité mondiale Santé.

TADDEO
### Benoît Gausseron
### Matthieu Chaigne
**rejoignent le cabinet de conseil en communication présidé par Raymond Soubie et dirigé par Julien Vaulpré, respectivement en qualité de directeur associé et de consultant.**
Benoît Gausseron est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'université Paris-IV Sorbonne. Il a commencé sa carrière à la direction de la communication d'EDF. En 2002, il rejoint le cabinet de Francis Mer au ministère de l'Economie comme conseiller chargé de la presse internationale, puis devient conseiller communication auprès de Jean-Louis Borloo et de Thierry Breton. Depuis octobre 2008, il était directeur de la communication et de la marque de Dexia, et membre du comité exécutif du groupe.

Matthieu Chaigne est diplômé de l'Edhec et d'un master de sciences politiques. Il a commencé sa carrière au département stratégies d'opinion de TNS Sofres. Depuis 2007, il était planneur stratégique et planneur stratégique digital chez Ogilvy.

BEARINGPOINT
### Hughes Verdier
### Henri Tcheng
**Hughes Verdier devient membre permanent du management committee de BearingPoint. Henri Tcheng est nommé président du conseil de surveillance.**
Hughes Verdier, cinquante ans, diplômé de l'ESCP Europe, a débuté comme auditeur chez Arthur Andersen, avant de devenir l'un des membres fondateurs de l'activité business consulting en France (devenue BearingPoint France en 2002). Elu en 2009 président du conseil de surveillance, il est actuellement responsable des secteurs défense, aéronautique, secteur public et infrastructures pour l'ensemble du cabinet.

Henri Tcheng, quarante-six ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, entre chez Arthur Andersen en 1989. Après quatre années de conseil financier, il fut l'un des membres fondateurs de l'activité business consulting en France (devenue BearingPoint France en 2002). Elu en 2009 au conseil de surveillance, il est responsable des secteurs télécoms, média, énergie et utilities pour l'ensemble du cabinet.

## FONCTION PUBLIQUE

MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT, DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
### Laurent de Jekhowsky
**a été nommé directeur du cabinet de Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique.**
Laurent de Jekhowsky, cinquante-quatre ans, titulaire d'un Capes d'histoire-géographie et d'une maîtrise de droit public, est ancien élève de l'ENA (promotion Jean Monnet). Chef du bureau des rémunérations et des pensions à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, au ministère de la Fonction publique et des Réformes administratives (1992-1994), après des débuts au secrétariat général du gouvernement (1990), il est notamment devenu conseiller technique, puis conseiller pour les affaires budgétaires, au cabinet du Premier ministre Lionel Jospin. Il était depuis juillet 2011 directeur départemental des finances publiques de la Haute-Savoie.

## ORGANISATION PROFESSIONNELLE

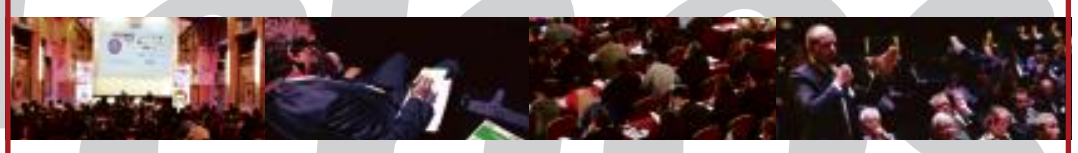
GIM
### Norbert Bluthé
**est élu à la présidence du Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne (GIM).**
Norbert Bluthé, cinquante-six ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et du Cedep (Insead), docteur en chimie organique, a débuté chez Rhodia où il a occupé différents postes en recherche, marketing et direction d'unités de production en France et aux Etats-Unis. Entré chez Nexans France en 2005 en tant que directeur des activités bâtiment et infrastructure, il devient en 2008 directeur général adjoint de Nexans France puis directeur de la zone Europe de l'Ouest, directeur Pays France en 2009. Actuel directeur Europe de la ligne de marché industrie de Nexans, il est également président de l'association PEP, qui regroupe des professionnels et des syndicats de l'industrie électrique, électronique et de génie climatique.

## ILS SONT NÉS UN 12 OCTOBRE

**Clémentine Célarié**, actrice, 55 ans.
**Aurore Clément**, comédienne, 67 ans.
**Francine Gomez**, ancien PDG de Waterman, 80 ans.
**Marion Jones**, athlète, 37 ans.
**Serge Lepeltier,** ancien ministre de l'Ecologie, 59 ans.
**François Lureau**, ancien délégué général pour l'armement, 68 ans.
**Michèle Pappalardo**, ancienne commissaire générale au Développement durable, 56 ans.
**Stéphane Roussel**, PDG de SFR, 51 ans.

**Envoyez vos nominations à carnet@lesechos.fr**

Enjeux Les Echos SUR france culture
CHAQUE SEMAINE DANS **«L'ÉCONOMIE EN QUESTIONS»**
LE SAMEDI À 11H00

Les Echos CONFÉRENCES
Conférence annuelle
SECTEUR PUBLIC 2012
Transformation de l'Etat : innover et faire les bons choix
Jeudi 15 novembre 2012
Maison de la Chimie ■ Paris
En partenariat avec : Sia partners, Cloudwatt, LINAGORA, publicsystèmehopscotch, OASYS consultants
En association avec : OCDE DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE
Retrouvez le programme complet de la journée et inscrivez-vous :
www.conference-secteurpublic.fr

**Pour tout renseignement :** Sylvie TRUBERT-CARRE ■ Tél. : 01 49 53 67 46 ■ strubert@lesechos.fr
**Tarifs :** 1 050 € HT (entreprises des secteurs public et privé) soit **1 255,80 € TTC**
700 € HT (administrations, collectivités locales, associations) soit **837,20 € TTC**
**20 % de remise sur le montant global** du 2ème au 4ème inscrit de la même société. **5 inscrits et plus :** voir nos offres packs.

# Les Echos

VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 OCTOBRE 2012


## LES CHIFFRES DE L'ÉCONOMIE

**BUDGET 2011** 291,74 milliards d'euros.
**PIB 2011** 1.995,8 milliards d'euros (à prix courant).
**PLAFOND SÉCURITÉ SOCIALE** 3.031 euros/mois à partir du 01-01-2012.
**SMIC HORAIRE** 9,40 euros à partir du 01-07-2012.
**CAPITALISATION BOURSIÈRE DE PARIS** 1.288,976 milliards d'euros (au 30-09-2012).
**INDICE DES PRIX (BASE 100 : 1998)** 126,63 en août 2012.
**TAUX DE BASE BANCAIRE** 6,60 % à partir du 15-10-2001.
**T4M (TAUX EONIA)** 0,1003 % en septembre 2012.
**TAUX DE CHÔMAGE (BIT)** 10,2 % pour le 2e trimestre 2012.
**DETTE PUBLIQUE** 1.832,6 milliards d'euros (fin du 2e trim. 2012).

## EN FRANCE

### Tournantes : les avocats font le procès de la justice

■ Dans le dossier des tournantes du Val-de-Marne, la cour d'assises a reconnu des viols commis entre 1999 et 2001 dans les cités de Fontenay-sous-Bois sur une seule des plaignantes, Nina, vingt-neuf ans. Quatre hommes, sur les quatorze accusés, ont écoppé de peines de prison et ont été acquittés des mêmes accusations sur Aurélie, vingt-huit ans. *« C'est un jugement de Salomon »*, a déclaré Me Amar Bouaou, avocat d'un condamné et d'un acquitté. Les avocates des deux jeunes femmes ont aussi dénoncé un *« verdict sans cohérence » : « Quand on entend : coupables de viols en réunion, trois ans avec sursis. On s'interroge. »*

### Décès de la doyenne des Français à 111 ans

■ Maria Richard est décédée dans la nuit de mercredi à jeudi, à l'âge de cent onze ans. Née en Belgique le 28 novembre 1900, naturalisée française, elle était devenue la doyenne des Français après le décès, fin août, de la Marseillaise Paule Bronzini. La doyenne connue du monde est une Américaine de cent seize ans. En Europe, il s'agirait d'une Italienne de cent treize ans.

### Intrusion à la centrale de Nogent : sursis pour 9 militants de Greenpeace

■ Les neuf militants de Greenpeace, qui s'étaient introduits par effraction dans la centrale nucléaire de Nogent-sur-Seine (Aube) en décembre 2011 ont été condamnés à six mois de prison avec sursis par la cour d'appel de Reims. Le procureur avait requis de quatre à six mois de prison avec sursis à leur encontre pour « violation de domicile et locaux professionnels et dégradations en réunion ».

### Frank Alamo, une des idoles yéyé, est mort

AFP

■ Le chanteur des yéyés Frank Alamo (ici en 1966) est décédé hier à Paris à la veille de son 71e anniversaire, a annoncé Michel Algay, le producteur de la tournée « Age tendre et têtes de bois ». L'interprète du tube « Ma Biche », « Da Doo Ron Ron » et de « Allo Maillot 38-37 », Jean-François Grandin de son vrai nom, est mort des suites d'une sclérose latérale amyotrophique dans un hôpital parisien.

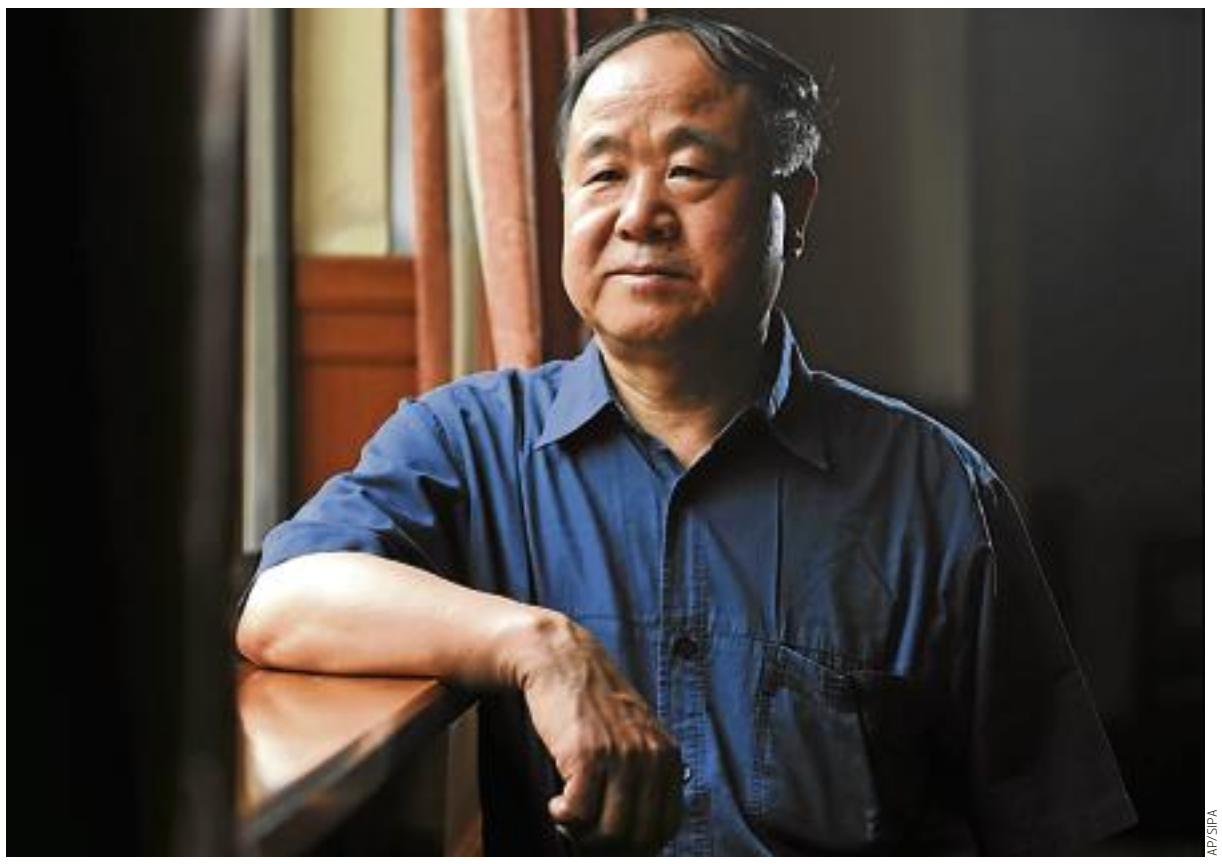
### Les ayants droit d'Aragon poursuivent Montebourg

■ Les ayants droit de Louis Aragon ont assigné le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, à qui ils reprochent notamment d'avoir contrefait le titre d'un poème pour désigner son courant au sein du PS, « La Rose et le Réséda ». L'héritier d'Aragon, Jean Ristat, et les éditions Robert Laffont, qui a les droits d'exploitation, demandent au total environ 90.000 euros.

### Fraude aux horodateurs : un fonctionnaire municipal condamné dans l'Eure

■ Un agent de la ville de Vernon (Eure) a été condamné à deux ans de prison avec sursis pour avoir prélevé sa dîme sur les recettes des horodateurs de la ville, qui lui réclamait plus de 400.000 euros. L'homme écope en outre d'une amende de 50.000 euros et devra verser 140.000 euros de dommages et intérêts, dont 136.000 euros de remboursements à la ville de Vernon.

## LA PHOTO DU JOUR


AP/SIPA

**Nobel de littérature.** L'écrivain chinois Mo Yan (ici à Pékin en août 2011), premier écrivain de nationalité chinoise à recevoir la prestigieuse récompense, s'est déclaré, hier, *« stupéfait »* mais *« heureux »* de son prix Nobel de littérature. A cinquante-sept ans, l'auteur se revendique comme héritier de Faulkner et de Gabriel Garcia Marquez.

## ON EN PARLE À ROME

### « Super Mario » s'attaque de front à la 'Ndrangheta

C'est un jeu de dominos (ou de massacre) impressionnant qui se déroule ces jours-ci dans la péninsule. D'abord, il y a eu l'arrestation pour fausses factures du conseiller Franco Fiorito (surnommé « Er Batman »), dans le Latium, qui a entraîné la chute de la présidente de région, Renata Polverini, élue sur les listes du Peuple de la liberté (PDL), fin septembre. Puis des enquêtes ont été lancées dans le Piémont et l'Emilie-Romagne sur des détournements éventuels de fonds publics par d'autres conseillers régionaux du PDL. Dernier en date, le responsable du logement de la région Lombardie, Domenico Zambetti, un autre élu du parti créé par Silvio Berlusconi, a été arrêté, mercredi, pour « association mafieuse », étant accusé d'avoir *« acheté 4.000 voix d'électeurs à la 'Ndrangheta* [la mafia calabraise] *pour 200.000 euros » !*
*« C'est un fait dévastateur pour la démocratie »*, a commenté la procureure adjointe de Milan, Ilda Boccassini, longtemps baptisée « Ilda la Rouge » par les amis du « Cavaliere ». Aujourd'hui, même le très influent président de la région lombarde, Roberto Formigoni, grande figure du centre droit proche du mouvement catholique Communion et Libération, se retrouve directement menacé.
Mais il n'y a pas que les magistrats à s'attaquer aux relations douteuses entre les élus régionaux et les clans mafieux de la puissante 'Ndrangheta, la mafia calabraise qui contrôle une grande partie du trafic mondial de la drogue. Pour la première fois depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi anti-mafia de 1991, le gouvernement de Mario Monti a décidé, le 10 octobre, de dissoudre par décret l'ensemble du conseil municipal de Reggio di Calabria, pour association mafieuse, en mettant sous tutelle directe de l'Etat la gestion de la ville. Du jamais-vu depuis vingt et un ans.
Pendant ce temps-là, le leader du mouvement populaire 5 Stelle, Beppe Grillo, traverse le détroit de Messine à la nage en promettant de *« libérer »* la Sicile de l'emprise de Cosa Nostra.
PIERRE DE GASQUET À ROME

## DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

### Quand le Canada n'aura plus de pétrole...

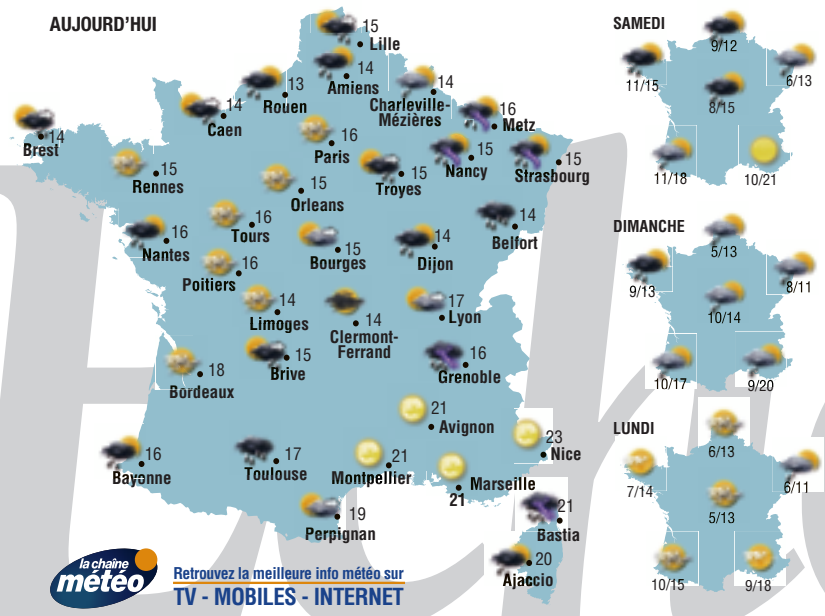
Le Canada peut-il éviter la « malédiction du pétrole » ? Dans un éditorial, « The Globe and Mail » cite la conclusion d'un récent rapport du Conseil international du Canada : *« Tous les niveaux des gouvernements* [des provinces, NDLR] *qui dépendent financièrement de ressources non renouvelables doivent, non pas les considérer comme des revenus à dépenser, mais comme des capitaux à économiser ou à réinvestir. »* A la différence de l'Arabie saoudite et de la Norvège, qui ont constitué des fonds d'investissement dépassant les 500 milliards de dollars, le Canada s'est timidement lancé sur cette voie. Le fonds constitué par la province de l'Alberta dépasse tout juste les 15 milliards et le Québec à peine 600 millions. Ce

THE GLOBE AND MAIL

qui *« est risible »*, selon le quotidien. L'un des intérêts de ce type d'épargne est de réduire la volatilité des changes et de contribuer à la stabilisation de l'économie dans les périodes de récession.
Les exécutifs des Provinces *« ne peuvent se reposer sans aucun souci sur des revenus de ressources naturelles qui, par définition, n'existeront plus un jour »*. Or, conclut l'éditorialiste, le Canada doit mettre à profit cette période de forte demande pétrolière.
D'après l'Association canadienne des producteurs de pétrole, la production canadienne pourrait plus que doubler pour atteindre 6,2 millions de barils par jour en 2030, contre 3 millions actuellement. Une augmentation largement due à l'extraction prévue des sables bitumineux.

## La météo avec lachainemeteo.com

| AILLEURS | AUJOURD'HUI | SAMEDI | DIMANCHE |
|---|---|---|---|
| AMSTERDAM | 9/13 | 5/11 | 4/12 |
| ATHÈNES | 17/23 | 18/25 | 18/27 |
| BERLIN | 4/14 | 7/14 | 8/13 |
| BRUXELLES | 12/15 | 8/12 | 3/12 |
| DUBAI | 23/39 | 24/40 | 26/40 |
| FRANCFORT | 4/14 | 3/14 | 5/13 |
| HELSINKI | 3/8 | 6/8 | 6/9 |
| HONGKONG | 23/30 | 24/30 | 24/30 |
| ISTANBUL | 18/22 | 19/22 | 18/25 |
| LONDRES | 9/14 | 7/14 | 7/13 |
| LUXEMBOURG | 10/14 | 6/11 | 6/12 |
| MADRID | 12/20 | 9/20 | 9/22 |
| MILAN | 13/16 | 5/18 | 9/16 |
| MOSCOU | 1/10 | 4/10 | 0/9 |
| NEW YORK | 6/15 | 2/13 | 11/20 |
| NEW DELHI | 20/32 | 20/32 | 20/32 |
| RIO DE JANEIRO | 22/25 | 21/22 | 21/22 |
| SAN FRANCISCO | 14/17 | 15/24 | 13/25 |
| SHANGHAI | 16/30 | 20/29 | 17/32 |
| SINGAPOUR | 28/33 | 28/33 | 27/33 |
| SYDNEY | 9/17 | 10/22 | 13/23 |
| TOKYO | 14/29 | 8/27 | 12/30 |
| TORONTO | 2/8 | 3/12 | 16/17 |
| ZURICH | 10/15 | 2/13 | 6/15 |







## À L'ÉTRANGER

### La Syrie accuse la Turquie de comportement hostile

■ La Syrie a accusé, hier, son voisin turc, favorable aux insurgés, d'adopter un comportement de plus en plus hostile après l'interception d'un avion transportant, selon Ankara, des munitions russes à destination de Damas. Sur le terrain, les rebelles ont coupé la route reliant les deux principales villes du pays, Damas et Alep, en prenant le contrôle d'une portion de près de 5 kilomètres de l'autoroute stratégique.

### L'UE examine différentes options pour aider le Mali

■ L'Union européenne examine différentes options, dont le déploiement rapide de 150 instructeurs militaires, pour aider l'armée malienne à reconquérir le nord du pays, occupé par des groupes islamistes, a-t-on appris, hier, auprès de responsables européens. Le dossier sera discuté lundi, lors de la réunion des ministres des Affaires étrangères de l'UE à Luxembourg, avant une réunion prévue le 19 octobre à Bamako.

### Otages au Mali : François Hollande promet de « tout faire » pour les libérer

■ Dans un entretien à France 24, RFI et TV5 Monde diffusé hier, François Hollande a fait part de sa détermination à obtenir la libération des six otages français au Mali : *« Nous avons deux devoirs : libérer nos otages et libérer le Mali du terrorisme. »* Et d'ajouter : *« Que* [les ravisseurs, NDLR] *m'entendent bien s'ils sont devant l'écran ou la radio : nous voulons la libération de nos otages et nous ferons tout pour qu'il en soit ainsi. »*

### Mines d'or en Afrique du Sud : la base refuse les propositions du patronat

■ Les grévistes des mines d'or sud-africaines ont refusé, hier, une proposition du patronat qui cherche à mettre un terme au conflit salarial qui affecte le secteur depuis plusieurs semaines. La Chambre des mines avait proposé, mardi, d'accorder une série de primes et promotions, que le syndicat NUM avait accepté de soumettre pour ratification aux mineurs en grève.

### La Lituanie s'attend à un virage à gauche aux législatives de dimanche

■ Exténués par quatre ans d'une politique d'austérité sans précédent, les électeurs lituaniens s'apprêtent à sanctionner aux législatives de dimanche la coalition conservatrice au pouvoir depuis 2008, indiquent les sondages, au profit de l'opposition de gauche. Comme réponse à la crise, de nombreux Lituaniens ont trouvé la solution de l'émigration (Royaume-Uni, Norvège ou Islande, notamment).

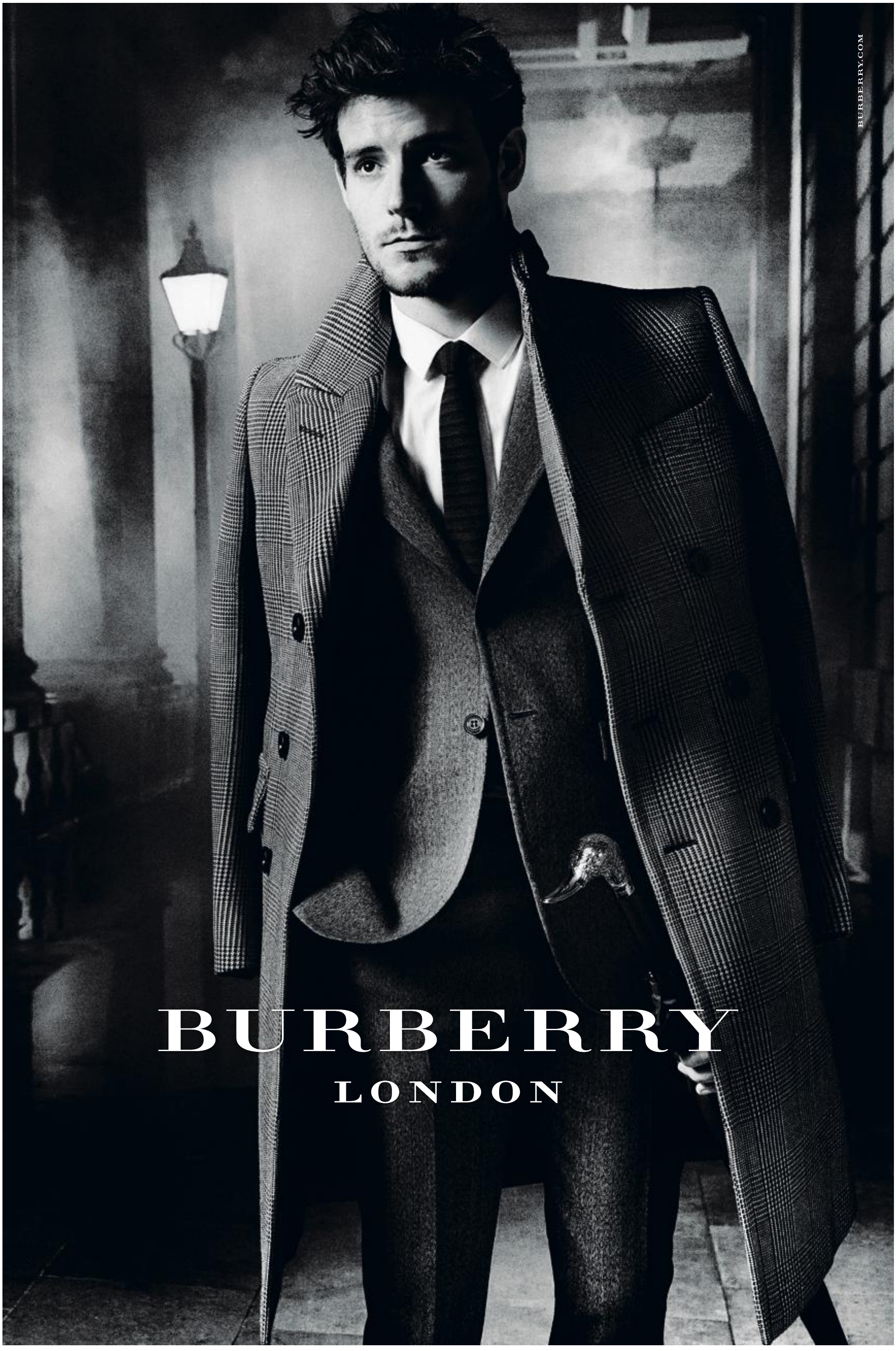
### Grèce : enquête sur des sévices policiers contre des manifestants

■ Quinze Grecs ont déposé une plainte pour sévices impliquant jusqu'à une trentaine de policiers, durant leur garde à vue au siège de la sûreté d'Athènes, lors d'une manifestation antiraciste dans un quartier bastion du parti néonazi Aube dorée, déclenchant une enquête judiciaire. La Grèce est régulièrement montrée du doigt pour des violences policières et l'impunité dont jouissent ses auteurs.

## LA CITATION

« Si les terroristes détruisent nos écoles un millier de fois, nous les reconstruirons pour que nos enfants apprennent. »

HAMID KARZAÏ, chef de l'Etat afghan, le 11 octobre 2012, à propos des nouvelles attaques contre l'éducation dans le pays.


BURBERRY.COM
BURBERRY
LONDON

Les Echos

# ENTREPRISES ET MARCHÉS

VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 OCTOBRE 2012

| CAC 40 | EURO STOXX 50 | 13.326,39 PTS | EURO/DOLLAR | OR |
|---|---|---|---|---|
| + 1,42 % | + 1,24 % | – 0,14 % | + 0,40 % | + 0,48 % |
| 3.413,72 PTS | 2.487,08 PTS | DOW JONES (*) | 1,2941 $ | 1.769,60 $ |

(*) EN CLÔTURE

**LE COURS DU BRENT**
EN DOLLARS PAR BARIL

**DEVISES** EUR/GBP **0,8064** EUR/JPY **1,0141** EUR/CHF **1,2088** GBP/USD **1,6031** USD/JPY **0,7843** USD/CHF **0,9349** **TAUX** EONIA **0,092** LIFFE EURIBOR 3 MOIS **0,21** OAT 10 ANS **2,084** T-BONDS 10 ANS **1,72**

## À LA UNE

**Politique industrielle**
La France réclame la mise en place d'un protectionnisme industriel européen. **PAGE 21**

**Automobile**

ÉRIC PIERMONT/AFP

Le groupe de Vincent Bolloré (photo) accélère dans la voiture électrique. **PAGE 22**

## L'ESSENTIEL

ENTREPRISES ET RÉGIONS
**Tessenderlo**
Le groupe chimique belge se sépare de ses activités pharmaceutiques. **PAGE 20**

INDUSTRIE
**E.ON France**
Climat social tendu chez l'électricien E.ON France. **PAGE 23**

HIGH-TECH & MÉDIAS
**Alcatel-Lucent**
L'équipementier cède du terrain dans le mobile en France. **PAGE 26 ET « CRIBLE » PAGE 46**

**Lenovo**

DR

Le fabricant chinois rejoint Hewlett-Packard en tête du marché mondial des PC. **PAGE 27**

**Audiovisuel**
Michel Boyon pourrait être prolongé d'un an à la tête du CSA. **PAGE 28**

SERVICES
**Services aux collectivités**
Veolia et EDF vont devoir se mettre d'accord sur Dalkia. **PAGE 29**

**Marché de l'art**

DR

Avec la Frieze et la Fiac, Londres et Paris se disputent les collectionneurs d'art contemporain. **PAGE 30**

FINANCE
**Dexia**
La Belgique pousse la France à augmenter sa part de la garantie publique. **PAGE 31**

**Groupama**
L'assureur mutualiste veut reprendre le cours normal de son existence. **PAGE 32**

MARCHÉS
**Dette**
Espagne : la piqûre de rappel des agences. **PAGE 33**

**Gouvernance**
L'AMF passe au crible les pratiques de gouvernance **PAGE 34**

DERNIÈRE HEURE

# Areva gèle l'exploitation du principal actif d'UraMin

Ce n'est, assure Areva, qu'une *« annonce locale »*, qui intervient après l'annonce, faite fin 2011, d'un *« ralentissement du projet »*. Ce n'en est pas moins symbolique : hier, le groupe nucléaire a annoncé hier le report sine die de l'exploitation de la mine de Trekkopje (Namibie), autrement dit du principal actif d'UraMin, cette entreprise canadienne qui a multiplié les déboires depuis son acquisition par Areva mi-2007.

Le report est justifié par les faibles cours de l'uranium, eux-mêmes dus à la catastrophe de Fukushima au printemps 2011, explique le groupe dans son communiqué publié en Namibie. Les prix de l'uranium évoluent aujourd'hui autour de 46 dollars la livre, contre 135 dollars mi-2007, au moment de l'acquisition d'UraMin. Or le projet ne serait viable qu'à partir de 75 dollars la livre. Mais les ressources de la mine ont aussi été sévèrement révisées à la baisse, à 26.000 tonnes aujourd'hui, contre 45.000 tonnes initialement.

Si Areva assure que la mine de Trekkopje, qui va être *« mise sous cocon »* à partir de début 2013, reste *« un actif stratégique »* et que le groupe réexaminera *« régulièrement »* sa situation économique, ce report sonne comme une forme d'épilogue industriel pour UraMin. Payée 1,8 milliard d'euros en juillet 2007, l'entreprise minière a déjà été entièrement dépréciée par Areva, contribuant lourdement à faire plonger les comptes du groupe nucléaire l'an dernier. Un rapport parlementaire publié en mars avait en revanche écarté l'hypothèse d'une malversation ou d'une escroquerie, même s'il avait jugé les conditions d'achat par Anne Lauvergeon, alors à la tête d'Areva, peu transparentes.

Les deux autres sites d'UraMin ne sont en effet guère mieux orientés : Areva a récemment annoncé son intention de fermer le site de Bakouma (République centrafricaine), plan social à l'appui. En juillet dernier, Areva a inscrit des pertes de valeur de 164 millions d'euros sur les sites miniers de Bakouma et de Ryst Kuil, en Afrique du Sud, le troisième actif d'UraMin. **V. L. B.**

AREVA

Payée 1,8 milliard d'euros en juillet 2007, UraMin a lourdement contribué à faire plonger les comptes d'Areva l'an dernier.

# L'action Sprint s'envole sur fond de rumeurs de rachat par Softbank

C'en'est qu'une rumeur, mais le marché la prend visiblement très au sérieux : l'action Sprint s'est envolée hier matin à Wall Street, portée par la possibilité d'une offre de Softbank. Le japonais chercherait à mettre la main sur une majorité du capital de l'américain et à faire ainsi concurrence aux deux premiers opérateurs domestiques, ATT et Verizon. Sprint, basé à Overland dans le Kansas, a une capitalisation boursière de 15 milliards de dollars.

D'après les médias japonais, Softbank serait prêt à mettre sur la table quelque 20 milliards de dollars pour acquérir deux tiers du capital. Le « Wall Street Journal », lui, évoque la somme de 1.000 milliards de yens, soit autour de 13 milliards de dollars. Sprint, en difficulté depuis des années, est lui-même en pleine réflexion stratégique pour ne pas se laisser distancer par les poids lourds du secteur. Il est en train de moderniser son réseau, en collaboration avec le fournisseur d'accès Internet Clearwire, dont il détient un peu moins de 50 % du capital et auquel Softbank s'intéresserait aussi. Sprint envisage aussi de lancer une contre-offre sur un autre opérateur, plus petit, MetroPCS, qui a annoncé au début du mois son rapprochement avec le numéro quatre du marché américain, T-Mobile USA, filiale de l'allemand Deutsche Telekom. Même si tout est incertain, le marché semble considérer qu'une prise de contrôle de Sprint par Softbank rendrait caduque l'option d'une contre-offre sur MetroPCS, dont le titre chutait hier matin en Bourse.

A priori, Softbank n'aurait pas de problème à convaincre les autorités de la concurrence, plutôt contentes de voir un acteur renforcé par des capitaux frais. Il serait peut-être plus compliqué de convaincre les investisseurs du bien-fondé de l'opération. Dans une note publiée hier, les analystes de Citibank remarquent que *« nous continuons de penser que les fondamentaux et la stratégie dans les télécoms sont centrés sur un pays ou sur un continent, […] les stratégies mondiales d'opérateurs télécoms dans les pays développés n'ont généralement pas permis des retours importants »*.

**KARL DE MEYER**
BUREAU DE NEW YORK

COURT TERME

PAR MURIEL MOTTE

## Activisme contrarié

Les baisses de taux directeurs se répandent comme une traînée de poudre. Trois grandes victimes du coup de frein que subit le commerce mondial viennent de passer à l'acte. Après la surprise australienne la semaine dernière (– 25 points de base), la banque centrale brésilienne a réduit son « Selic » pour la dixième fois ! Son homologue coréenne, qui avait déjà diminué son taux d'escompte en juillet, a suivi hier matin, arguant que *« la situation économique intérieure et extérieure s'est détériorée plus brutalement que prévu »*. Le Fonds monétaire international avait donné le ton en début de semaine, estimant que *« les risques d'une récession mondiale sévère sont, de façon alarmante, élevés. »* Nous n'y sommes pas encore. L'avertissement envoyé par les équipes de Christine Lagarde vise d'abord à la mobilisation en faveur de la croissance, ce à quoi s'emploient nos grands partenaires.

Les banquiers centraux sont contrecarrés par l'austérité européenne et les incertitudes budgétaires américaines.

Mais en Bourse, le malaise est diffus depuis un mois déjà. L'indice MSCI Monde, qui retrace l'évolution des marchés développés, a atteint son pic annuel le 14 septembre. Ce fut son coup de chapeau aux dernières annonces de la BCE et de la Fed américaine visant à fluidifier le financement de leurs économies. Depuis, le marché hésite. Même mondial, l'activisme des banquiers centraux ne lui suffit plus. Il est contrecarré par l'austérité de l'Europe, qui contamine progressivement le reste de la planète via les échanges et la chute du prix des produits de base. Et par les inconnues américaines, l'expiration prochaine d'une série de mesures de soutien à l'économie, le « fiscal cliff », étant susceptible de faire basculer le pays en récession. Hier, le FMI a remisé ses leçons de rigueur en appelant les Européens à infléchir leur stratégie qui consiste à ramener leurs déficits publics à 3 % du PIB le plus rapidement possible. L'assainissement budgétaire, comme la politique monétaire, ont besoin de respiration pour être efficaces.

Les Echos
SUR
RTL
DANS
**«LA CHRONIQUE BOURSE»**
À 12H ET 17H
DU LUNDI AU VENDREDI

PME : LA « SUCCESS STORY » DU VENDREDI

## Atexo modernise les administrations

**L'entreprise s'est fait une spécialité des logiciels métiers pour les administrations. Le soutien du Service des achats de l'Etat lui a permis d'accentuer son internationalisation.**

Le secteur public fait partie des gènes d'Atexo. Fondée il y a dix ans par trois polytechniciens, Pierre Fau, Antoine Hermite et Laurent Malhomme, l'entreprise parisienne de conseil et d'édition de logiciels devrait dépasser légèrement cette année les 8,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, qu'elle a atteint l'an dernier avec ses quelque 80 salariés. Mais c'est un peu le hasard qui a permis à ces trois camarades de concilier leur goût pour la chose publique et leur désir d'entreprendre. A l'origine, Atexo s'était fait une spécialité de la cryptographie, dont l'un des principaux débouchés commerciaux est la signature électronique. *« Il y a dix ans, les seuls clients étaient les administrations,* explique Laurent Malhomme, *et ils nous expliquaient leurs métiers. Nous nous sommes dit que nous pouvions leur proposer bien davantage qu'une signature. »* Tout naturellement, Atexo revendique donc aujourd'hui une bonne expertise de l'activité de ses clients, essentiellement des ministères et des grosses collectivités locales, déclinée tant dans le conseil que dans une dizaine de logiciels spécifiques à leurs métiers tels que la gestion des subventions, de la formation professionnelle ou des établissements scolaires. De quoi décrocher en 2008 un contrat avec le Service des achats de l'Etat, le SAE, qui a été reconduit cette année. *« Assez vite, le SAE a fait une promotion assez active de notre travail à l'étranger,* explique Laurent Malhomme.

**Règles imposées**

*Comme nos logiciels sont liés à des sujets assez fortement réglementés, soit par l'Europe, soit par l'OCDE, les règles sont assez proches dans les pays voisins pour que nous puissions les traduire et les adapter pour les y vendre. »* Atexo compte bien continuer à se développer au-delà des frontières, notamment en s'appuyant sur son implantation de Rabat. Elle lui permet de développer des activités locales au Maroc et lui sert de base pour prospecter l'Afrique du Nord, l'Afrique noire et le Moyen-Orient. Efforts couronnés récemment par un gros contrat au Sénégal. Atexo ne délaisse pas pour autant la France. Elle entend y développer sa clientèle constituée essentiellement de ministères, de régions et de très grandes villes, en déclinant des versions en ligne de ses logiciels pour les rendre accessibles aux « petites » collectivités de l'ordre de 5.000 habitants. Cela en continuant à lancer un nouveau logiciel par an afin de rester à la pointe de la technique.

DOMINIQUE MALÉCOT

RETROUVEZ CHAQUE JOUR À 6H50 SUR RADIO CLASSIQUE, DU LUNDI AU VENDREDI, LA CHRONIQUE « SUCCESS STORY» D'EMMANUEL LEPRINCE, DG DE L'ASSOCIATION PACTE PME, AVEC NICOLAS PIERRON

EN BREF

### Liquidation confirmée pour Thomson Angers

La société Thomson Angers, filiale du groupe français Technicolor, a été placé en liquidation judiciaire hier par le tribunal de commerce de Nanterre. Aucune offre de reprise n'a finalement été déposée pour cette usine de fabrication de décodeurs numériques qui emploie 350 salariés. Le site, dernière implantation industrielle européenne de Technicolor, perdait de l'argent depuis des années. Sa cession a été actée suite à la perte par Technicolor du contrat de décodeurs France Télécom en octobre dernier. Les salariés n'excluent pas une action en justice à l'encontre de Technicolor, afin que celui-ci finance le plan social.

CHIMIE

**Le groupe chimique belge annonce la vente de son usine de Calais au holding Icig, et spécialise son usine de Loos, près de Lille, vers les produits de traitement de l'eau. 39 licenciements économiques sont prévus sur un effectif de 158 personnes.**

# Tessenderlo se sépare de ses activités pharmaceutiques

Grandes manœuvres chez Tessenderlo Group. L'opérateur chimique belge, qui réalise un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros avec 7.500 salariés, vient d'annoncer plusieurs restructurations importantes. Il va céder deux de ses usines en Italie (Farchemia) et en France (Calaire Chimie, à Calais) à International Chemical Investors Group (Icig), un holding industriel privé créé en 2004, qui a progressivement pris le contrôle de 17 unités de fabrication, en Europe et aux Etats-Unis et qui réalise un volume de ventes de quelque 700 millions d'euros.

**Recentrage sur l'alimentaire**

L'usine de Calais, qui a fait l'objet d'une restructuration depuis deux ans (avec 50 suppressions de postes), emploie aujourd'hui 200 salariés pour un chiffre d'affaires de quelque 25 millions d'euros. Cette cession s'inscrit dans une logique globale de recentrage du groupe dans les domaines de l'alimentaire, l'agriculture, la gestion de l'eau et la valorisation des matières résiduelles biologiques.

Tessenderlo, coté à l'Euronext de Bruxelles, va ainsi stopper ses activités pharmaceutiques, une décision qui concerne aussi son usine Produits Chimiques de Loos (PCL), près de Lille. La seule usine Seveso à risque haut de la métropole lilloise va en effet arrêter la fabrication d'intermédiaires pharmaceutiques, mais aussi la production d'engrais.

WIM BEDDEGENOODTS/REPORTERS-REA

Un tiers des 75 millions investis serviront à la dépollution du site.

Ces nouvelles orientations devraient entraîner la suppression de 62 postes, qui se traduira par le licenciement économique de 39 salariés sur un effectif de 158 personnes. La procédure d'un plan de sauvegarde de l'emploi vient d'être engagée. L'usine, qui réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel d'environ 70 millions d'euros, sera en revanche très fortement musclée dans son activité de fabrication de produits chimiques pour le traitement des eaux, un secteur rentable et porteur de croissance , indique le groupe. Il s'agit à la fois des produits d'épuration de l'eau potable et d'assainissement des eaux usées. L'usine fabrique notamment des coagulants à base de fer et d'aluminium, de l'eau de Javel ou encore de la soude caustique.

Tessenderlo va donc injecter 75 millions d'euros sur dix ans dans cette unité dans le cadre d'un projet dit *« de redressement »*. Les deux tiers de ce montant seront dédiés à la modernisation de l'unité avec l'implantation des dernières technologies d'électrolyse à membrane, et à son doublement de capacité. Le reste sera mis en œuvre pour la dépollution du site. Les nouvelles installations devraient être opérationnelles dès 2016.

OLIVIER DUCUING
CORRESPONDANT À LILLE

HAUTE-NORMANDIE

**L'industriel stéphanois devrait déposer prochainement une offre de reprise de cette entreprise de l'Eure qui fabrique des joints de caoutchouc.**

# GMD convoite l'équipementier automobile Sealynx

L'industriel GMD, à Saint-Etienne dans la Loire, devrait déposer dans les prochains jours une offre de reprise de l'équipementier automobile Sealynx, qui fabrique des joints de caoutchouc à Charleval (Eure). Selon les syndicats, cet industriel a le soutien de Renault, le principal client de cette usine en redressement judiciaire depuis avril. La reprise se ferait dans le cadre d'un accord conclu en juin sous l'égide de la préfecture de l'Eure.

Le constructeur, qui absorbe 85 % de la production de l'usine, s'était alors engagé à assurer de l'activité pour les 500 salariés au moins jusqu'en 2015. GMD poursuit néanmoins ses discussions avec Renault en cherchant à obtenir des garanties au-delà de cette date.

Seul en lice, du moins pour le moment, GMD correspond au « profil » recherché par Renault et souhaité par les syndicats. *« Nous attendons de connaître le détail de son offre mais le premier point positif est qu'il est un industriel »*, a indiqué Jérémy Durdu, délégué CGT, après avoir rencontré des représentants de GMD.

**70 %**
**La part de l'activité de GMD réalisée dans l'automobile.**

L'industriel stéphanois est spécialisé dans le découpage-emboutissage, la tôlerie, la fonderie d'aluminium ainsi que l'injection et le thermo-formage des plastiques. Il compte 43 sites de production et 4.500 salariés pour un chiffre d'affaires de 576 millions d'euros en 2010. Mais, surtout, il présente l'avantage d'exercer ses activités à 70 % dans l'automobile.

**Un parcours tumultueux**

Fondé par la famille Mesnel en 1959, Sealynx a changé plusieurs fois de mains ces dernières années. Successivement propriété du britannique BTR, de l'allemand Metzeler et du fonds écossais CVC, l'entreprise a été rachetée par ses cadres en 2008. Placé en redressement judiciaire en 2010, Sealynx a été repris en 2011 par l'indien Ruia. Mais celui-ci n'a pas donné suite, obligeant l'entreprise à déposer à nouveau son bilan devant le tribunal de commerce de Nanterre.

Au terme de ce parcours tumultueux, les effectifs, qui s'élevaient à 2.000 salariés dans les années 1990, ont été divisés par quatre. Si l'entreprise tombait finalement dans l'escarcelle de GMD, elle deviendrait sa quatrième implantation dans l'Eure après Mottaz Industrie, à Gaillon ; RMC Industrie, à La Bonneville-sur-Iton ; et Veron International, à Gisors.

DOMINIQUE AUBIN
CORRESPONDANT AU HAVRE

LANGUEDOC-ROUSSILLON

**Le groupe, qui en est à sa huitième acquisition de l'année, développe ses activités dans l'échafaudage.**

# Altrad réduit son exposition à la conjoncture du BTP

Géant mondial des bétonnières, des brouettes et des échafaudages, le groupe Altrad poursuit sa politique de croissance externe en prenant le contrôle de trois entreprises. Les deux premières se situent dans son métier historique. Il s'agit des sociétés italienne Bragagnolo (bétonnières et brouettes), qui revendique 30 % de son marché avec 40 personnes et 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, et d'Atika, deuxième fabricant allemand de bétonnières avec 136 salariés et 30 millions d'euros de chiffre d'affaires. La troisième acquisition est de nature différente puisqu'il s'agit du groupe familial Jalmat de Marseille, un géant français de la location et de la pose de matériels d'étaiement et de coffrage. Présent au Qatar, il emploie 280 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 44 millions d'euros.

**Une activité cyclique**

Cette dernière opération conforte la stratégie amorcée à partir de 2008-2009 au moment où la crise du bâtiment avait entraîné une baisse de 24 % de l'activité du groupe Altrad. *« La construction est très cyclique,* explique Mohed Altrad, président-directeur général du groupe. *J'avais compris qu'il fallait aller vers le service. »* Une orientation confortée par l'achat en début d'année du groupe Poujaud basé à Aix-en-Provence spécialisé dans l'échafaudage industriel.

Depuis le début de l'année, le Groupe Altrad a acquis huit entreprises, l'ensemble représentant un investissement de 70 millions d'euros. Si l'année dernière la dette du groupe était négative, elle atteint désormais 30 millions d'euros mais il dispose de 180 millions d'euros de capitaux propres.

Pour l'exercice clos le 31 août dernier, le groupe Altrad (5.000 salariés) a réalisé un chiffre d'affaires de 615 millions d'euros en hausse de 25 % pour un Ebitda de 100 millions d'euros. Présent dans une centaine de pays, il réalise 60 % de son activité à l'international et compte franchir la barre de 750 millions d'euros de chiffre d'affaires dès son prochain exercice.

JACQUES RAMON
CORRESPONDANT À MONTPELLIER

**POLITIQUE INDUSTRIELLE**

**Arnaud Montebourg plaide pour une meilleure protection de l'industrie européenne et pour une remise en question de l'encadrement actuel des aides d'Etat. Depuis quelques mois, des voix s'élèvent à Bruxelles pour que l'Europe soit moins naïve dans sa politique commerciale.**

# La France réclame la mise en place d'un protectionnisme industriel européen

Dans un livre paru mi-2011, « Votez pour la démondialisation ! », Arnaud Montebourg plaidait pour la mise en place d'un protectionnisme européen. Désormais aux manettes, le ministre du Redressement productif continue de creuser le même sillon. Avec ses homologues de six autres Etats membres (l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, le Luxembourg et la Roumanie), il vient d'envoyer une lettre à la Commission pour que l'Europe *« prenne des mesures à la hauteur de la situation »* alarmante de l'industrie.

*« Nous devons nous focaliser sur une révision ambitieuse de notre politique industrielle »*, est-il écrit dans ce courrier, dont « Les Echos » ont obtenu une copie. Une façon de réclamer à Bruxelles qu'elle assouplisse son cadre réglementaire – que ce soit en matière commerciale, environnementale ou consumériste (voir ci-dessous) – afin de favoriser les chances des champions continentaux. En clair, une sorte de protectionnisme à la sauce européenne. *« Nous devons être certains que nos entreprises ne sont pas désavantagées vis-à-vis de leurs concurrents internationaux »*, écrivent les responsables gouvernementaux.

La réunion hier au Luxembourg des 27 ministres de l'Economie ou de l'Industrie de l'UE a permis de faire rebondir le débat. C'est surtout la question de l'encadrement européen des aides d'Etat qui est au cœur du combat lancé par Arnaud Montebourg. *« C'est un sujet particulier car il relève de la compétence exclusive de la Commission. Cela l'a conduite à proposer de plus en plus de règles que nous jugeons jusqu'au-boutistes »*, explique-t-on au cabinet du ministre. Le « club des sept pays » a réussi à se faire entendre sur ce point : sept autres Etats membres (Slovaquie, Slovénie, Bulgarie, Hongrie, Grèce, Belgique, Autriche) les ont rejoints pour réclamer en décembre un débat politique sur les aides d'Etat pour les technologies innovantes, dont le régime doit bientôt être modernisé. *« Pour nous, cela ouvre une brèche »*, assure-t-on dans l'entourage d'Arnaud Montebourg.

La France espère pousser un débat naissant à Bruxelles. Certes, Michel Barnier, le commissaire français au Marché intérieur, avait déjà réclamé au printemps que *« la politique des aides d'Etat change »* pour favoriser l'industrie. Mais le fait d'avoir convaincu l'Allemagne de signer la lettre est notable. Vu les performances excellentes de ses entreprises à l'export, Berlin voit traditionnellement d'un mauvais œil toute mesure jugée trop protectionniste.

ETIENNE DE MALGLAIVE/REA

Sur un marché fortement déstabilisé, l'industrie automobile française subit particulièrement la mondialisation.

**Bataille pour le photovoltaïque**

Sur le plan commercial, l'Union européenne veut également apparaître moins naïve que par le passé. Une directive instaurant une réciprocité avec les pays tiers pour les marchés publics est sur la table. Le commissaire au Commerce, Karel De Gucht, n'a pas hésité à lancer récemment la plus grosse bataille commerciale jamais engagée par l'Europe pour défendre l'industrie photovoltaïque contre la Chine.

Faut-il aller plus loin ? C'est ce que réclament les constructeurs automobiles, qui veulent différer la signature d'accords de libre-échange comme celui conclu l'an dernier avec la Corée du Sud. *« Il faut laisser le temps à l'industrie automobile européenne de faire ses ajustements* [...]. *Ce n'est pas le moment d'embrasser le libre-échange »*, a déclaré mercredi Sergio Marchionne, patron de Fiat et de l'association européenne du secteur (l'Acea).

**R. HO.** (À BRUXELLES)

**DEUX COMMISSAIRES POUR LE GAZ DE SCHISTE**

Les commissaires à l'Energie et à l'Industrie, Günther Oettinger et Antonio Tajani, ont déclaré hier dans une tribune commune qu'avec une augmentation moyenne du prix de l'énergie en Europe de 27 % entre 2005 et 2012, l'industrie européenne a subi une réelle perte de compétitivité par rapport à d'autres régions du monde, comme les Etats-Unis. Sans revenir sur les ambitions environnementales de l'Union européenne, les deux commissaires réclament de *« rester ouvert d'esprit »* sur l'exploitation du gaz de schiste.
Ils demandent aussi une diversification des sources d'approvisionnement de gaz naturel, en permettant à la Commission européenne de monter un fonds dédié aux infrastructures, dans l'espoir de faire naître une réelle concurrence sur les marchés du gaz et de l'électricité.

## « Bruxelles nous empêche de nous mettre à niveau dans la compétition mondiale »

**Vous avez dans votre viseur le régime des aides d'Etat pratiqué par Bruxelles. Pourquoi ?**
La mondialisation est déloyale, c'est un fait acquis. Nos concurrents dans le monde investissent des milliards d'argent public dans les technologies innovantes, notamment les pays asiatiques. Je fais référence aux technologies clefs, qui constituent la troisième révolution industrielle (nanotechnologies, biotechnologies, matériaux avancés, réseaux intelligents, etc.). La question qui se pose est de savoir si l'Union européenne entrave ou aide les pays européens. Nous, dès que l'on donne 10 millions à Renault pour développer le véhicule du futur, immédiatement nous avons une notification de l'Union européenne. Nos concurrents, eux, n'ont pas Bruxelles sur le dos. Bruxelles nous empêche de nous mettre à niveau dans la compétition déloyale mondiale.

**La France n'est-elle pas isolée sur cette question ?**
J'ai ouvert hier le débat de la réciprocité, à travers l'utilisation des clauses d'alignement [elles permettent à un pays de relever son niveau d'aides à un secteur si un pays tiers accorde des aides massives, NDLR]. Grâce au courrier envoyé à la Commission (voir ci-dessus), j'ai obtenu sur la question des technologies clefs le soutien de 13 Etats prêts à ouvrir un débat. C'est un point de progrès important, car nous disons que là où il y a technologies clefs, le régime des aides d'Etat doit évoluer.

**Comment comptez-vous peser à l'avenir sur les politiques de l'UE ?**
Dès lors que la Commission européenne se donne comme objectif que l'industrie représente 20 % du PIB européen en 2020 – ce que nous soutenons – il faut s'en donner les moyens. Le Conseil compétivité – qui réunit tous les ministres de l'Industrie – doit être utilisé comme levier. Pour l'avenir, nous avons proposé une revue générale des autres politiques européennes. Si l'on dit que l'industrie est un des objectifs premiers de l'Union, alors les autres politiques doivent abandonner leur prétention et leur influence.

Or la politique commerciale abîme la politique industrielle. La politique environnementale ralentit la politique industrielle et la politique consumériste, c'est l'inverse d'une politique industrielle. Par ailleurs, nous avons également demandé la mise en place d'actions sectorielles. Il y a déjà l'acier, nous proposons le numérique et l'automobile.

**Concernant l'automobile, faut-il mettre un coup d'arrêt aux accords de libre-échange ?**
Nous avons réclamé cet été une mise sous surveillance des importations de véhicules Hyundai et Kia, car il y a une déstabilisation du marché. Nous souhaitons engager un cycle de protection contre la mondialisation déloyale.

**Airbus s'alarme du projet de taxe carbone pour le secteur aérien, qui provoque des menaces de rétorsion de la Chine. Bruxelles doit-elle abandonner le projet ?**
Non, car c'est un bonne politique. Pour une fois, l'Europe n'impose pas une contrainte environnementale à ses seules entreprises, mais à tout le monde.

PROPOS RECUEILLIS PAR **RENAUD HONORÉ**, BUREAU DE BRUXELLES

AFP PHOTO JACQUES DEMARTHON

**INTERVIEW**
**ARNAUD MONTEBOURG**
MINISTRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

« Nous, dès que l'on donne 10 millions à Renault pour développer le véhicule du futur, immédiatement nous avons une notification de l'Union européenne. Nos concurrents, eux, n'ont pas Bruxelles sur le dos. »

**DÉFENSE**

**En s'opposant à l'opération, le gouvernement allemand montre qu'il ne croit pas au plan Vision 2020.**

# EADS en mal de stratégie après l'échec de la fusion avec BAE

*Le conseil d'administration a apporté son soutien total à Tom Enders…* » Au lendemain de l'abandon de la fusion avec BAE Systems, le groupe aéronautique s'est fendu d'un court communiqué affirmant que son patron n'était nullement remis en cause. Mieux, le conseil lui a signifié sa *« gratitude »* pour ses efforts en faveur de Vision 2020, nom donné au plan stratégique. L'intéressé a dû en sourire, car tout cela, évidemment, ne trompe personne.

En s'opposant à l'opération, le gouvernement allemand a clairement laissé entendre que ce plan, finalement, n'était pas aussi… stratégique à ses yeux, puisque des considérations purement nationales ont prévalu sur son application. Equilibrage entre activités Airbus et hors Airbus, présence accrue aux Etats-Unis, internationalisation au-delà de la zone euro… *« Avec BAE, EADS pouvait cocher en une fois toutes les cases du plan 2020 »*, analyse un bon connaisseur du groupe. Et des opportunités comme celle-là, il n'y en a pas d'autres à l'horizon.

Même si elle endosse les habits du vilain dans cette histoire, Angela Merkel n'est pas la seule responsable. Daimler, qui est actionnaire d'EADS, s'est incliné devant le diktat de l'Etat allemand, qui, contrairement au constructeur, ne l'est pas. Bien que favorable à la fusion, la France (qui est actionnaire) n'est pas montée au créneau pour la défendre mordicus. François Hollande a pris grand soin de ne pas pointer du doigt le partenaire allemand. Chaque Etat a transmis ses doléances, à la suite de quoi ce sont les entreprises qui ont tranché, a déclaré le président. Quant au groupe Lagardère, une seule chose compte : les conditions financières de la vente de ses 7,5 % dans EADS. Et comme la Bourse a accueilli à la mi-septembre le projet en faisant plonger l'action, difficile de se montrer très enthousiaste…

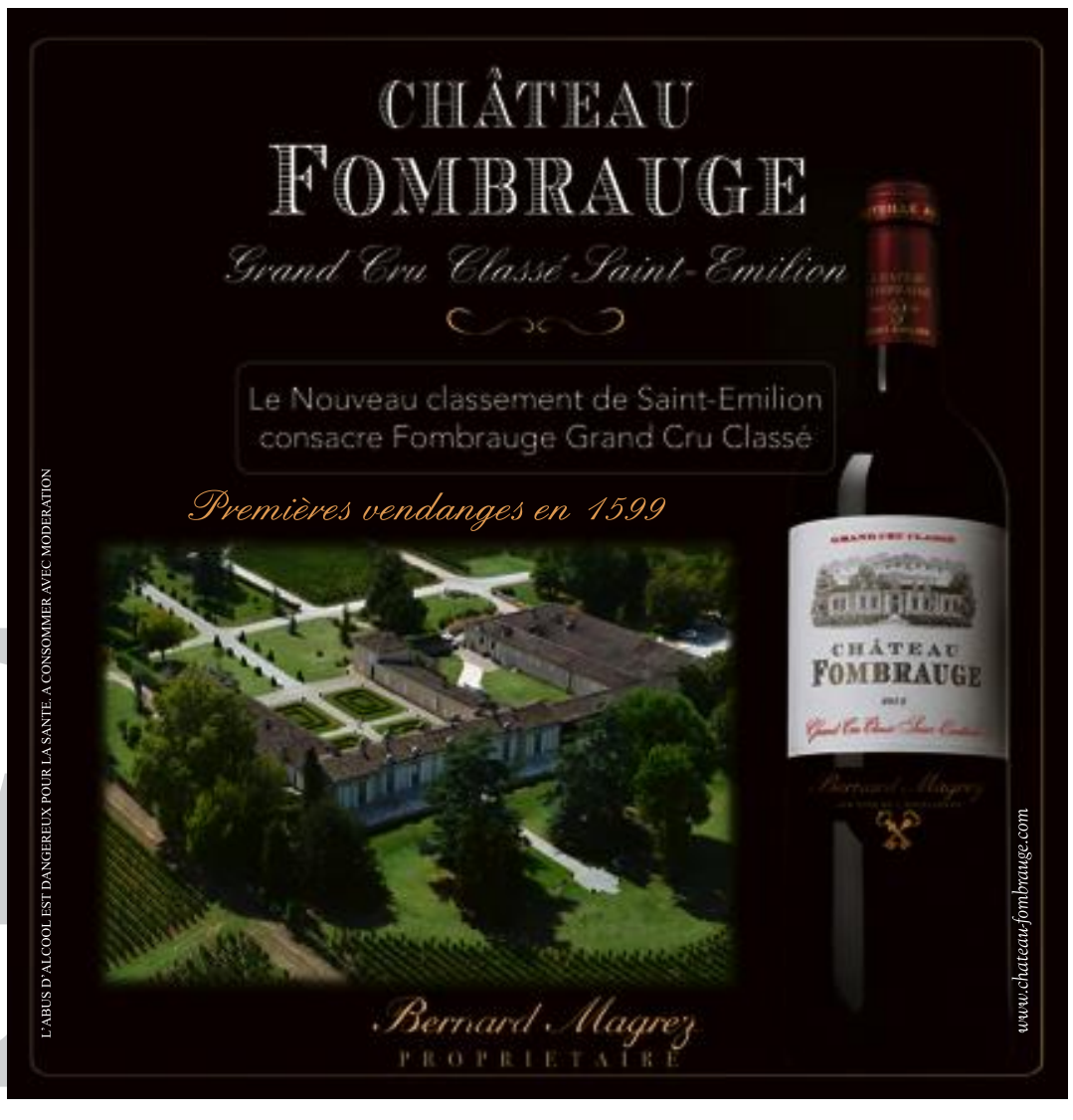
**« Rouvrir le champ des possibles »**

Résumé d'un cadre d'EADS, très dépité : *« Une des grandes leçons de l'échec est que les actionnaires du groupe ne croient pas en ce qu'ils défendent. La stratégie 2020 est un mythe. Ils l'ont pourtant votée en 2007 ! »* Dans sa lettre aux salariés, Tom Enders n'a pas dit autre chose : *« Il nous faudra revoir la stratégie et, en particulier, celle de la branche défense »*, a-t-il prévenu. Avant de lâcher, de manière ambiguë, qu'il n'avait pas l'intention de revenir au *« point de départ »*, et *« cela ne concerne pas seulement notre stratégie »*. Marwan Lahoud, le directeur de la stratégie et du marketing, parle de *« rouvrir le champ des possibles »*.

Que sortira-t-il de ces cogitations ? Sur le fond, c'est trop tôt pour le savoir. Sur la forme, en revanche, on peut imaginer que le tandem Enders-Lahoud (s'il reste en place) fixera un horizon plus resserré à son nouveau plan stratégique, pour que les actionnaires s'engagent réellement. 2015 plutôt que 2020 en quelque sorte. Mais il leur faudra pour cela prendre en compte une autre donnée : la volonté réitérée de Berlin de racheter la moitié des 15 % de Daimler dans EADS. Ce qui n'ira pas sans soulever des questions sur la gouvernance du groupe, et donc sur ses marges de manœuvre stratégiques, ainsi que celles de ses dirigeants…

**ALAIN RUELLO** ET **BRUNO TREVIDIC**

Lire également « Crible » page 46



AUTOMOBILE

**Le groupe familial estime avoir trois ans d'avance sur sa feuille de route dans le véhicule électrique. Il s'est vu accorder un nouveau prêt de la Banque européenne d'investissement pour financer le déploiement des infrastructures de recharge d'Autolib'.**

# Bolloré accélère dans la voiture électrique

Vincent Bolloré consacre aujourd'hui l'essentiel de son temps au véhicule électrique et à la batterie qui lui est associée. Une activité d'à peine une vingtaine de millions d'euros de chiffre d'affaires, dans un groupe qui a généré en 2011 8,5 milliards de revenus… Le paradoxe peut surprendre, mais l'homme d'affaires breton est persuadé du potentiel de cette activité, qui lui coûte chaque année 350 millions d'euros.

Pour Bolloré, ce pari technologique et industriel s'inscrit dans l'histoire du groupe familial, connu pour ses compétences dans les condensateurs et les supercapacités. Vincent Bolloré a d'ailleurs installé le siège d'Autolib' dans l'ancienne propriété de sa grand-mère, à Vaucresson. Pour l'instant, les premiers résultats du service de véhicules électriques semblent lui donner raison. Le groupe estime avoir trois ans d'avance sur sa feuille de route, ce qui lui permettrait d'équilibrer les comptes d'exploitation d'Autolib' (hors coût des voitures) dès 2014.

**Technologie à l'épreuve du temps**

Mais la prudence reste de mise. Le marché des batteries stationnaires (installées chez des particuliers ou à proximité de parcs solaires) reste impossible à estimer avec précision. Surtout, il est beaucoup trop tôt pour crier victoire. *« Technologiquement, il faut rester très humble car la performance des batteries s'apprécie dans le temps. L'objectif n'est pas de réussir sur un an, mais sur cinq ans ou dix ans. Nous avons traversé sans problème des périodes de grand froid* [–18 C°] *et des périodes de chaleur* [40 C°], *mais c'est dans la durée qu'on sera capable de prouver que notre technologie n'a pas de faille »*, explique Vincent Bolloré.

ARNAUD POILLEUX POUR LES ECHOS

A ce jour, 4.000 bornes de recharge ont été installées dans Paris et en banlieue sur les 6.000 prévues à terme.

En attendant, le groupe familial s'est vu accorder un nouveau prêt de la Banque européenne d'investissements (BEI) de 75 millions d'euros afin de financer le déploiement des infrastructures de recharge d'Autolib'. A ce jour, 4.000 bornes ont été installées dans Paris et en banlieue sur les 6.000 prévues à terme. En janvier 2011, Bolloré avait déjà décroché un prêt de 130 millions pour la construction d'une usine de batteries en Bretagne.

EMMANUEL GRASLAND

## « Nous allons mettre notre activité batterie et véhicules électriques en Bourse à l'automne 2013 »

AFP PHOTO / ERIC PIERMONT

**VINCENT BOLLORÉ**
PDG DU GROUPE BOLLORÉ

« Autolib', c'est 50 millions d'euros de coût par an. Il faut donc qu'on multiplie encore notre nombre d'abonnés par 4 pour commencer à gagner de l'argent. »

**Quel premier bilan faites-vous d'Autolib' ?**
Nous avons plus de 38.000 abonnés, dont 13.600 personnes abonnées pour l'année. C'est donc un succès commercial. Et technologiquement, ça marche. Il y a plus de 550.000 personnes qui sont venues utiliser la voiture. Nous avons immatriculé 1.384 véhicules sur les neuf premiers mois de l'année, soit 32 % du marché français du véhicule électrique.

**De combien d'abonnés avez-vous besoin pour être à l'équilibre ?**
Il faut qu'il y ait 50.000 abonnés annuels, qui utilisent la voiture au moins deux fois par semaine. Autolib', c'est 50 millions d'euros de coût par an, qui sont pour l'essentiel des salaires et ce que nous versons aux municipalités. Il faut donc qu'on multiplie encore notre nombre d'abonnés par 4 pour commencer à gagner de l'argent. Nous sommes en avance de trois ans sur notre feuille de route, mais personne n'est capable de dire si la croissance rapide que nous connaissons actuellement va se prolonger ou pas.

**Quelles sont les caractéristiques des batteries utilisées ?**
Nos batteries s'appuient sur une technologie lithium-métal-polymère développée en interne dans le groupe. Nous travaillons dessus depuis dix-sept ans. Cette technologie a un gros avantage et un inconvénient. L'avantage, c'est qu'elles fonctionnent en sécurité jusqu'à 180 C°. Les batteries lithium-ions prennent feu à cette température, ce qui oblige à mettre des systèmes de refroidissement, qui pèsent lourd et diminuent l'autonomie.

**Et l'inconvénient ?**
L'inconvénient, c'est qu'elles fonctionnent à une température plus élevée, qui est de 70 °C aujourd'hui. A cette température, si votre batterie n'est pas utilisée pendant quinze jours, votre voiture ne peut plus redémarrer. Mais cette éventualité est quasi inexistante avec Autolib'.

Qui plus est, nous allons réduire cette température, en réglant l'épaisseur du lithium dans nos batteries.

**Quel est leur marché potentiel ?**
Les experts évaluent le marché du stockage d'électricité à 50 milliards d'euros en 2020, dont 20 milliards pour les voitures électriques et 30 milliards pour les batteries stationnaires, c'est-à-dire celles qui pourraient être installées chez les particuliers ou en complément d'un parc solaire ou éolien.

**Combien avez-vous investi dans ce projet batterie-véhicules électriques ?**
Nous avons dépensé 1,7 milliard d'euros, dont 600 millions dans des sites de production de batteries en Bretagne et au Canada. Notre toute dernière usine d'Ergué-Gabéric va nous permettre d'atteindre une capacité de production totale de 40.000 batteries par an fin 2013. Cette capacité de production représente un chiffre d'affaires potentiel de 1 milliard d'euros à plein régime

**Vous vendez combien de batteries actuellement ?**
On va en vendre à peu près 10.000. Il faut trois ans pour construire une usine. Si vous êtes un vrai industriel, vous devez être prêt à répondre à la demande. Si vous dites à un client c'est dans trois ans, vous risquez de passer à côté d'une technologie.

**C'est donc un énorme pari industriel…**
Oui. Ceci m'a été permis parce que nous sommes un groupe familial. Un actionnaire financier n'aurait jamais permis une telle aventure. Aujourd'hui, l'activité batteries véhicules électriques représente environ 20 millions d'euros de revenus et coûte 350 millions d'euros par an !

**Cette activité a vocation à rester dans le groupe ?**
Bien sûr ! Mais comme pour n'importe quelle start-up, il est très important à un moment de se confronter aux financiers. Nous allons donc mettre notre activité batteries et véhicules électriques en Bourse à l'automne 2013. Cet ensemble comprendra les batteries, les véhicules électriques, les condensateurs, les supercapacités et les automates.

**Quel sera son nom ?**
Il s'appellera sans doute « Bolloré Blue Solutions » et nous conserverons de 80 % à 90 % du capital. A cette échéance, Autolib' devrait réaliser un chiffre d'affaires de 20-25 millions d'euros par an. Les voitures aux particuliers pourraient représenter la même chose. Il est difficile d'avancer un chiffre pour l'activité batteries stationnaires.

PROPOS RECUEILLIS PAR DAVID BARROUX ET E. G.

AUTOMOBILE

**Les constructeurs automobiles mettent en place des méthodes de vente de plus en plus sophistiquées pour séduire les clients. Des marques comme Citroën ou BMW cherchent à faire de leurs showrooms de véritables écrins de luxe.**

# Les constructeurs automobiles jouent la personnalisation

Star attendue du marché français, la nouvelle Renault Clio étrenne non seulement le nouveau design de la marque, mais aussi de nouvelles méthodes de vente. *« Désormais, tous les vendeurs dans les concessions vont disposer d'un iPad pour pouvoir travailler la personnalisation de leur véhicule »*, explique la direction du groupe. De quoi visualiser plus facilement les pièces « à la carte », comme le bouclier arrière, les protections de bas de caisse, ou la couleur du tableau de bord. Autant d'éléments sur lesquels les constructeurs améliorent leurs marges. Et lorsqu'un client en aura fini avec la préparation de « sa » Clio, il rentrera chez lui avec un album photo récapitulant ses choix.

Des recettes déjà mises au point dans les concessions Citroën depuis le lancement de la ligne DS. Là aussi, le client reçoit un traitement séparé, détaille toutes les couleurs disponibles de jantes, de tissus et le thème graphique du pavillon. Ou peut toucher différents types de cuir ou revêtement, mieux qu'il pourrait le faire sur Internet. *« Chez les concessionnaires, la ligne DS fait l'objet de plusieurs niveaux de présentation »*, détaille Philippe Narbeburu, directeur commercial France de Citroën. A côté de la gamme traditionnelle, il y a au minimum dans chaque site un « Espace DS », des aires délimitées par un carrelage et un éclairage spécifique, ou mieux, un « corner DS », avec du mobilier particulier et un salon d'accueil. Cette seconde option, plus coûteuse, a été retenue par 20 concessionnaires sur 284, et d'autres projets sont dans les tuyaux.

DR

Dans le showroom parisien de BMW, des animations graphiques hautement technologiques permettent de mettre en scène les véhicules exposés.

**Configurateur 3D**

Mais l'arsenal technologique des marques généralistes n'est rien à côté de celui des rois du premium. Dans son tout nouveau showroom parisien de l'avenue George-V, BMW assied ses clients potentiels devant un écran géant particulièrement précis, un configurateur 3D très détaillé, qui permet quasiment de faire le tour du propriétaire. Grâce à quelques clics, tel un jeu vidéo, on peut ouvrir la boîte à gants, descendre les vitres du véhicule, visualiser le rendu d'un « pack sport » ou changer la couleur des surpiqûres des sièges en cuir… A ce petit jeu, la facture des options grimpe vite. *« Nous sommes un site pilote pour ce nouveau matériel, qui sera déployé dans le réseau fin 2013 »*, explique Valéry Héneaux, responsable du showroom parisien, géré par Neubauer. Visant des ventes de 600 à 700 véhicules par an, ce lieu n'est pas une concession typique, mais plutôt une vitrine de prestige de la marque bavaroise. Confié à l'architecte Eric Carlson, spécialisé dans le luxe, ce lieu habillé de blanc et de bois clair servira à établir des standards pour d'autres « concepts stores » similaires, notamment à Londres et New York.

Mais outre les configurateurs, la marque a voulu aussi habiller les voitures exposées pour les mettre dans un contexte lumineux particulier. Plusieurs cages d'aluminium animées par une trentaine de rangées de diodes, baptisées « vortex », mettent en scène les véhicules. Au plafond, un écran circulaire renfermant 88.000 LED et six serveurs reflètent sur chaque BMW des sortes de nuages pour donner l'illusion que les voitures avancent. *« Ce sont des objets très technologiques. On peut en changer les contenus à distance, déclencher plusieurs scénarios d'univers graphique, et les vortex peuvent dialoguer ensemble »*, explique Henri Danzin, de l'agence de consulting multimédia Oyez !. La marque allemande, qui pensait au départ à un décor beaucoup plus simple, n'a pas hésité à dépenser quelque 500.000 euros rien que pour ces animations graphiques. Et ce type d'habillage devrait être intégré désormais à d'autres sites du groupe.

DENIS FAINSILBER

PHARMACIE

# Sanofi : dialogue de sourds entre direction et syndicats

Représentants de la direction et des salariés de Sanofi se sont retrouvés hier dans le cadre de plusieurs comités d'entreprise dans une atmosphère tendue. Alors que les élus du personnel s'étaient rendus à ces réunions dans l'intention de demander le retrait du plan, la direction du groupe pharmaceutique n'a pas voulu entrer dans une logique de justification et s'en est tenue à ses propositions pour des mesures sociales d'accompagnement.

Elle a notamment affirmé son intention de *« tout mettre en œuvre pour faciliter les mobilités professionnelles ou géographiques »*, sachant qu'elle souhaite *« recourir exclusivement au volontariat »*. Les syndicats contestent, quant à eux, la notion de volontariat pour des postes qui vont être déplacés d'un point à l'autre de la France. *« Quand on n'a pas d'autre choix que de suivre son poste de Toulouse à Lyon par exemple, peut-on parler de volontariat ? »* s'interroge un élu. L'intersyndicale de Sanofi estime que le projet de restructuration met en fait en jeu de 1.600 à 2.400 postes. *« Ces remises en cause incessantes de l'organisation perturbent considérablement l'ensemble de la recherche,* observe un syndicaliste. *Les gens ne savent plus où est leur place. »*

AFP PHOTO ERIC PIERMONT

Chris Viehbacher, le PDG de Sanofi.

**L'avenir du site de Toulouse**

La veille, le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, avait également déclenché un tollé chez les syndicats, en affirmant que Sanofi avait décidé de retirer le site de Toulouse de son plan de restructuration. *« Il n'y a absolument rien de changé par rapport aux projets initiaux de la direction de Sanofi, que ce soit pour Toulouse ou pour le reste du groupe »*, ont estimé les élus. Et la direction de Sanofi elle-même a reconnu, hier, qu'il n'y avait rien de neuf sur ce point, excepté l'annonce d'une mission ministérielle conduite par André Syrota, directeur général de l'Inserm, sur l'avenir du site de Toulouse. Le groupe dirigé par Chris Viehbacher a précisé qu'il analyserait les recommandations de cette mission *« avec la volonté d'étudier toutes les options pour que le site garde, à terme, une vocation scientifique ou technologique »*.

Les syndicats ont demandé à la direction des éléments complémentaires pour analyser son plan. Ils présenteront pour leur part le détail des conclusions du droit d'alerte lancé en mars dernier, lors du prochain comité d'entreprise fixé au 22 octobre prochain.

CATHERINE DUCRUET

## EN BREF

**NANOBIOTIX.** Spécialisée dans le traitement du cancer grâce aux nanoparticules, la société a annoncé son intention de lever entre 10 et 14 millions d'euros pour renforcer son équipe de développement clinique et achever les essais chez l'homme. La cotation sur Euronext pourrait commencer à la fin de mois.

**BURBERRY.** Le groupe de luxe a enregistré un ralentissement de sa croissance au 2e trimestre. Les ventes ont progressé de 3 %, à 590 millions d'euros, contre 11 % au 1er trimestre, pénalisées par le marché chinois. L'action du britannique a bondi de près de 10 % à la Bourse de Londres, le marché tablant sur une croissance plus faible.

### Un rapport du cabinet Secafi confirme que la situation de PSA est « grave »

Sollicité par les représentants du personnel de PSA Peugeot Citroën, le cabinet d'experts Secafi a confirmé hier la situation financière *« tendue »*, voire *« grave »*, du groupe, ont rapporté les syndicats. La CGT estime toutefois qu'il *« relativise »* la situation. Après l'annonce du vaste plan de restructuration prévoyant la suppression de 8.000 postes et la fermeture du site d'Aulnay, le cabinet avait été mandaté en juillet pour analyser la situation du groupe. Selon plusieurs syndicats, le rapport va dans le même sens que celui remis en septembre par l'expert du gouvernement, Emmanuel Sartorius. Selon Franck Don (CFTC), Secafi souligne que *« la situation est extrêmement fragile, voire grave et urgente et nécessite des mesures urgentes »*.

### Le japonais Fast Retailing voit ses bénéfices bondir de 32 %

Le japonais Fast Retailing (Uniqlo) a vu son chiffre d'affaires progresser de 13 %, à 928 milliards de yens (9,2 milliards d'euros) sur son exercice annuel clos fin août. Son bénéfice net a grimpé de 32 %, à 710 millions d'euros. Pour l'an prochain, le groupe mise sur une hausse de 18 % de ses résultats et de 13 % pour ses ventes. Pour y parvenir, Uniqlo va poursuivre son expansion internationale. Selon son PDG, Tadashi Yanai, les ventes à l'étranger auront dépassé celles réalisées au Japon d'ici à 2015. En France, Uniqlo va ouvrir un troisième magasin le 18 octobre dans le nouveau centre commercial de Levallois-Perret (Hauts-de-Seine).

### Siemens va lancer un vaste plan d'économies et réduire ses effectifs

Le géant industriel allemand a confirmé, hier, qu'il présenterait un vaste plan de restructuration à l'échelle du groupe le 8 novembre prochain, à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. Fin août, le quotidien allemand « Börsen-Zeitung » tablait sur un millier d'emplois supprimés sur les 410.000 salariés du groupe (dont 129.000 en Allemagne). Face à la déprime du marché européen, sur lequel Siemens réalise la moitié de ses ventes, l'industriel allemand engage également un vaste plan de restructuration de ses activités sur deux ans. En outre, le groupe a annoncé que certains objectifs financiers *« ne seront probablement pas atteints »* pour l'exercice en cours.

Des salariés de la centrale de Hornaing, dans le Nord, manifestent contre le plan de restructuration. La justice a ordonné hier le déblocage du site.

ÉNERGIE

**Un comité central d'entreprise s'est tenu hier à Paris pour examiner un plan de départs volontaires de 215 salariés dans le cadre de la fermeture des centrales à charbon de Hornaing (Nord) et Montceau-les-Mines (Saône-et-Loire) en 2013 et 2014.**

# Climat social tendu chez l'électricien E.ON France

Journée tendue, hier, entre les salariés d'E.ON France et leur direction. Une manifestation de quelque 200 salariés et élus locaux a accompagné les représentants du personnel, qui étaient convoqués à Paris pour la première séance de discussion du plan de restructuration de la filiale française d'E.ON.

Deux points étaient à l'ordre du jour : le projet de centrale biomasse à Gardanne (Bouches-du-Rhône), mais surtout un plan de départs volontaires portant sur 215 postes avec l'arrêt, prévu en 2013 et 2014, des centrales à charbon de Hornaing (Nord) et Montceau-les-Mines (Saône-et-Loire). Des fermetures liées à la fin des quotas gratuits de $CO_2$, qui obèrent dès l'an prochain la rentabilité des sites, justifie la direction. Les deux tranches de Saint-Avold (Moselle) ne seraient fermées qu'en 2015, renvoyant à plus tard le reste de la restructuration. Le contexte était d'autant plus tendu que la justice a ordonné hier matin, à la déception des syndicats, le déblocage du site de Hornaing, occupé par les salariés.

> « Au-delà de la restructuration, direction et salariés s'opposent sur les ambitions françaises du numéro un allemand de l'énergie. »

Les représentants du personnel ont demandé hier la nomination d'un *« médiateur national »*, estimant qu'il n'y avait *« plus de dialogue social »*. Le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, devrait maintenant recevoir l'intersyndicale. Il pourrait y associer Michel Sapin (Travail) et Delphine Batho (Energie), et lancer une réflexion plus large sur l'avenir des centrales à charbon.

Au-delà de la restructuration, direction et salariés s'opposent sur les ambitions françaises du numéro un allemand de l'énergie. *« On nous a traité de casseurs, le seul casseur c'est E.ON, qui est prêt au chantage : si on veut la centrale biomasse, il faut accepter tout le reste »*, critique Loïc Delpech, représentant CGT. *« Très circonspect »* sur le projet biomasse d'E.ON à Gardanne, François-Michel Lambert, député EELV des Bouches-du-Rhône, a le sentiment que le groupe *« veut affaiblir les capacités de production en France sur la production de pointe, pour favoriser les exportations d'électricité allemandes ou italiennes »*.

Faux, rétorque E.ON : *« Notre capacité de production en France sera supérieure en 2015 à ce qu'elle était en 2008. »* Par rapport à aujourd'hui, les capacités seront toutefois réduites de près d'un tiers, de 3.200 MW à 2.200 MW si le projet biomasse (150 MW) va à son terme.

En France, le développement du groupe reste fragile : le groupe n'a pas concouru sur le premier appel d'offres d'éolien offshore et n'ira *« a priori »* pas non plus sur le deuxième. La filiale française a abandonné son projet de centrale combinée gaz à Hornaing (Nord) et devrait perdre avec la fermeture de Fessenheim, fin 2016, les droits de tirage qu'il y détient (315 MW). Son principal axe de développement reste désormais l'hydraulique : elle ambitionne *« de 500 à 1.000 MW »* sur le premier appel d'offres pour renouveler les concessions. Un appel d'offres qui tarde à se concrétiser.

VÉRONIQUE LE BILLON

VOUS SOUHAITEZ PARAITRE DANS CETTE RUBRIQUE
annonce@lesechosmedias.fr
Sarah MEDARD 01 49 53 67 82

réAJir
Daniel VALDMAN
Administrateur Judiciaire
associé sur la Zone Nationale

**CONTACT :**

**Stéphane VERMUE**
23, rue Émile-Zola,
80000 AMIENS

Tél : 03.22.92.96.18
Fax : 03.22.92.96.22
e-mail : s.vermue@reAJir.fr

**RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS**
EXTRUSION SPÉCIALISÉE EN PROFILES PVC

**Chiffre d'affaires HT au 31/12/2011 :** 7.155 K€. – **Implantation :** Picardie, Somme, ALBERT. – **Effectif au 01/09/2012 :** 81. – **Effectif prévu au 31/10/2012 :** 40.
**COMMENTAIRES :** Cette entreprise a été créée en 1947. Elle a pour activité la fabrication de profilés en plastique par extrusion à destination de l'industrie et du bâtiment (profils ferroviaires, règles à béton, habillage de sous-toiture, composants plastiques pour matériels électriques...). L'établissement dispose de deux usines situées à Albert, l'une en propriété, l'autre en location. L'outil de production est composé de 29 lignes d'extrusion.
**Date du redressement judiciaire : 22 juin 2012.**
**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au : lundi 12 novembre 2012 à 11 heures.**
*Tout dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une éventuelle offre.*

**Jérôme CABOOTER**
**Administrateur Judiciaire**
ASPAJ

**APPEL D'OFFRES : RECHERCHE DE PARTENAIRE OU DE REPRENEUR**
**ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

**Activité :** Entretien et aménagement de parcs et jardins. – **Situation géographique :** Sud Seine-et-Marne. **Chiffre d'affaires :** 191 K€ (exercice clos au 31.12.2011). – **Effectif :** 1 salarié.
**Date limite de dépôt des offres de reprise : 26 octobre 2012 à 16 heures**
Un dossier de présentation sera communiqué sur demande écrite aux candidats justifiant de leur identité et de leur capacité économique et opérationnelle. Les offres de reprise devront être conformes aux dispositions des articles L. 631-22 et L. 642-2 du Code de Commerce.

**Selarl Jérôme CABOOTER, Administrateur Judiciaire**
4, boulevard Faraday, 77700 Serris – Marne-la-Vallée
E-mail : contact@cabooter.fr – Fax : + 33 1.70.64.68.14 – Tél. : + 33 1.74.81.00.31

**Jérôme CABOOTER**
**Administrateur Judiciaire**
ASPAJ

**APPEL D'OFFRES : RECHERCHE DE PARTENAIRE OU DE REPRENEUR**
**ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

**Activité :** Transports routier de marchandises. – **Situation géographique :** Seine-et-Marne (77). – **Chiffre d'affaires :** 1.929 K€ (du 01.01.2011 au 31.12.2011). – **Effectif :** 20 salariés.
**Date limite de dépôt des offres de reprise : 2 novembre 2012 à 16 heures**
Un dossier de présentation sera communiqué sur demande écrite aux candidats justifiant de leur identité et de leur capacité économique et opérationnelle. Les offres de reprise devront être conformes aux dispositions des articles L. 631-22 et L. 642-2 du Code de Commerce.

**Selarl Jérôme CABOOTER, Administrateur Judiciaire**
4, boulevard Faraday, 77700 Serris – Marne-la-Vallée
E-mail : contact@cabooter.fr – Fax : + 33 1.70.64.68.14 – Tél. : + 33 1.74.81.00.31

**APPEL D'OFFRES**
**SAS HALLUIN RECYCLING INDUSTRIES**
AJIS

**Région :** NORD.
**Chiffre d'affaires 2012 :** 3.522 K€.
**Activité :** Recyclage déchets industriels plastiques.
**Effectif :** 29.

Le dossier d'informations sera communiqué sur demande écrite accompagnée d'un CV pour les personnes physiques, ou d'un K-bis pour les personnes morales.

Les offres de reprise, conformes aux dispositions des articles L. 631-22 et L. 642-2 du Code de Commerce, devront être déposées à l'Administrateur Judiciaire **au plus tard le vendredi 9 novembre 2012 avant 12 heures.**

**Selarl aJ.Jis – Vincent LABIS,** Administrateur Judiciaire, 316, avenue de Dunkerque, 59130 LAMBERSART.
Tél : +33.3.20.66.22.00 – Fax : +33.3.20.02.05.50 – *Contact@ajjis.fr – http://www.cnajmj.fr*

**APPEL D'OFFRE POUR REPRISE D'ENTREPRISE PAR VOIE DE REDRESSEMENT OU DE CESSION**

**SOCIÉTÉ GAME FRANCE**

**COMMERCIALISATION ET DISTRIBUTION DE JEUX VIDÉO ET DE CONSOLES DE JEU**
**Réseau national de 177 points de vente**

**Chiffre d'affaires :** 170 M€

Les offres, libellées conformément aux dispositions du Code de Commerce, devront être déposées chez l'administrateur judiciaire en 8 exemplaires

**au plus tard le 5 novembre 2012**

*L'accès à la Data-Room sera accessible aux candidats manifestant leur intérêt, et sous engagement de confidentialité, auprès de :*

**Me Philippe BLERIOT** Administrateur Judiciaire
26, Chemin de la Madeleine – 93000 Bobigny
Tél : 01.48.96.21.90 – Fax : 01.48.96.21.92 – e-mail : aj93@**bleriot.fr**

**FONDS DE COMMERCE**
*(en Redressement Judiciaire)*

**Activité :** boulangerie-pâtisserie. – **CA 2011 :** 232 K€ – **Effectif actuel :** 2.
**Lieu d'exploitation :** 9, Grande-Rue, 91470 LES MOLIÈRES

**RECHERCHE REPRENEUR**

Le délai de présentation des offres de reprise est fixé au :
**Lundi 29 octobre 2012 à 12 heures.**
Les offres devront être soumises à la **SELARL A&M AJ ASSOCIÉS**
à l'attention de **Maître Jean-Christophe AVEZOU,** Administrateur Judiciaire,
5, boulevard de l'Europe, 91050 ÉVRY CEDEX

Demande de dossier auprès de M. Luc BROCHOT – Tél. : 01.60.12.21.10 – 06.16.96.17.51

FHB
*Facques - Hess - Bourbouloux*
*Administrateurs Judiciaires Associés*

***RECHERCHE DE REPRENEURS***
**Pour la cession de l'entreprise**

**Café Restaurant situé à PARIS dans le 8ème arrondissement - Quartier Villiers**
Effectif : Gérant uniquement / Chiffre d'affaires 2011 : 209.848 €
**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au : mardi 6 novembre 2012 à 12 h**
*Les tiers sont invités à remettre leur offre (conforme à l'article L.642-2 du Code de Commerce) en 6 exemplaires à l'Administrateur Judiciaire. L'accès au dossier de présentation sera autorisé après régularisation d'un* ***engagement de confidentialité*** *et d'une présentation succincte du candidat à la reprise justifiant de la capacité d'intervenir dans une telle Entreprise.*
**Référence à rappeler impérativement : 2112**
Les candidats intéressés sont invités à se manifester par télécopie ou e-mail auprès de : **SELARL FHB – Me Denis FACQUES**
Administrateurs Judiciaires Associés
22 avenue Victoria - 75001 PARIS www.fhbx.eu
Fax : 01.42.21.05.63 / (e-mail : paris@fhbx.eu)

CBF

**Reprise de Concession Piaggio**
**Société en redressement judiciaire située à TOULOUSE (31) ayant pour activité l'exploitation d'un fonds de commerce de vente et réparation de véhicules deux roues sous contrat de concession avec le groupe PIAGGIO.** Nombre de salariés : 8
CA H.T. au 31/12/10 : 2 394 750 € / CA H.T. au 31/12/11 : 1 911 822 €
SCP CAVIGLIOLI – BARON - FOURQUIE, Administrateurs Judiciaires Associés
10 rue Alsace Lorraine - 31000 TOULOUSE
Tél : 05 62 30 14 44 – Fax : 05 62 30 14 40 / E-mail : contact@cbf-aj.eu
Désignée par le Tribunal de Commerce de TOULOUSE par jugement en date du 10 janvier 2012, informe les repreneurs potentiels que le délai fixé pour **le dépôt des offres est porté au : 12 novembre 2012 à midi**
Une note de présentation sera adressée sur demande écrite précisant l'identité du candidat repreneur et justifiant de sa capacité technique, commerciale et financière à intervenir dans cette affaire. Internet : http://ventes-actifs.cnajmj.fr/fr/

**Cession d'Entreprise**
EN Redressement Judiciaire
AJiRe

**KANABEACH -** Marque à très forte notoriété chez les 15-25 ans
**Activité :** Conception et distribution de vêtements
**CA 2011:** 8,7 M€ **- Effectif :** 72 salariés - **Siège :** LOCMARIA-PLOUZANE (29)
**Points de vente :** 25 magasins en propre (70 % du CA),
5 affiliés et +/- 150 distributeurs multi-marques
**Principaux actifs :** fonds de commerce, marque, stocks

**Date limite de réception des candidatures : 25 octobre 2012 à 17h**
à la **SELARL A.J.I.R.E., Maître MERLY,**
Administrateur Judiciaire, **Bureau de RENNES**
**4, cours Raphaël Binet 35065 RENNES**
**Fax : 02.99.30.50.10 - etude.rennes@ajire.eu**

ASPAJ

**Société en redressement judiciaire recherche repreneur pour une société de commercialisation de séjours en résidences de tourisme**
**Effectif** : 29 salariés
**Chiffre d'affaires** : environ 2 M€
**Date limite de dépôt des offres : 29 octobre 2012 à 12 heures**
Contacter par Courrier ou par télécopie :
**Maître Xavier HUERTAS**, 4 rue de l'Opéra 06300 NICE
**Télécopie N° 04 93 80 59 48 - Courriel : x.huertas@wanadoo.fr**
**POUR OBTENIR UN DOSSIER.**
**UN DOSSIER DE REPRISE SERA ADRESSE APRES SIGNATURE D'UN ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE**

ASPAJ

**Société en redressement judiciaire recherche repreneur pour une société d'exploitation constituée de 14 résidences de tourisme en activité**
**Effectif** : environ 60 salariés (incluant CDD et saisonnier)
**Chiffre d'affaires** : environ 12 M€
**Date limite de dépôt des offres : 29 octobre 2012 à 12 heures**
Contacter par Courrier ou par télécopie :
**Maître Xavier HUERTAS**, 4 rue de l'Opéra 06300 NICE
**Télécopie N° 04 93 80 59 48 - Courriel : x.huertas@wanadoo.fr**
**POUR OBTENIR UN DOSSIER.**
**UN DOSSIER DE REPRISE SERA ADRESSE APRES SIGNATURE D'UN ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE**

ASPAJ

**RECHERCHE REPRENEUR**
pour Entreprise située en Seine-et-Marne
Activité : Gestion d'une résidence hôtelière
Nombre de salariés : 40
Chiffre d'affaires 2011 : 6 905 197 €

**La date limite des offres est fixée au MERCREDI 31 OCTOBRE 2012 à 16 Heures**

Un dossier de présentation de la société sera accessible aux candidats manifestant leur intérêt par écrit et sous engagement de confidentialité auprès de : **Maître Serge CERA - Administrateur Judiciaire**
58 rue Saint Genès - 33000 BORDEAUX
Tél. 05.57.59.09.56 - Fax 05.57.59.12.43 - cera.serge@wanadoo.fr

SV | Sébastien Vigreux
Administrateur judiciaire
ASPAJ

**REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**
*Article L. 631-13 du Code de Commerce*

**Activité :** Atelier de fabrication de matériel d'éclairage (éclairage d'extérieur destiné aux particuliers et aux collectivités) situé en Aquitaine.

**Chiffres d'Affaires Nets :**
– Du 01/07/2009 au 31/12/2010 (18 mois) : 3.088.035 €
– Du 01/01/2010 au 31/12/2011 (12 mois) : 2.115.282 €
– Du 01/01/2012 au 30/06/2012 ( 6 mois) : 800.916 €

**Effectif :** 23 salariés.

**Clientèle :** Grossistes, grande distribution, collectivités locales.

**Date limite de dépôt des offres : vendredi 2 novembre 2012**

*Transmission d'un dossier de présentation sur demande motivée auprès de l'Étude.*

34, Allées Charles de Fitte
31 300 TOULOUSE
Tél : 05 34 31 27 60
Fax : 05 34 31 27 61
E-mail : contact@vigreux.eu
Site web : www.vigreux.eu

**Société en procédure collective recherche cessionnaire**

**Localisation :** Boulogne Billancourt (92)
**Activité :** Edition
**Effectif :** 22 salariés
**Chiffre d'affaires :** Exercice 2011 (7 mois) : 1.2 M€
Exercice 2012 (prévisionnel) : 1.7 M€

**Date limite de dépôt des offres : 26 octobre 2012 à 12 heures.**

**Pour tous renseignements :**
**Étude Francisque GAY,** Administrateur Judiciaire
3, avenue de Madrid, 92200 NEUILLY-SUR-SEINE
Tél. : 01.55.62.06.40
Fax : 01.55.62.06.41 / Mail : fgay@etudefg.fr

**APPEL D'OFFRES DE CESSION**
ASPAJ

**Société :** ALBATROS - 5, rue Rosa Bonheur, 59290 WASQUEHAL. – **Activité :** fabrication d'articles textiles de literie et d'articles paramédicaux, ainsi que le négoce de matières à l'état brut. – **Chiffre d'affaires du dernier exercice clos :** 4.940.108 €. – **Nombre de salariés :** 31.
Société en Redressement Judiciaire, par jugement du Tribunal de Commerce de ROUBAIX-TOURCOING en date du **16 juin 2011.**
Conformément aux dispositions du livre VI du Code de Commerce, les tiers sont admis à soumettre à l'Administrateur Judiciaire, des offres tendant au maintien de l'activité de l'entreprise concernée.
Les propositions devront être transmises pour le **06 novembre 2012 à 17 heures** au plus tard, accompagnées des documents prévus par les articles 642-1 et suivants du Code de Commerce, à **Me Jean-Jacques BONDROIT**, Administrateur Judiciaire, 119, rue Jacquemars-Gielee, 59041 LILLE CEDEX (Tél. : 03.28.36.17.36 – Fax : 03.28.36.17.37 – E-mail :contact@bondroit-aj.com.)
*Pour avis, l'Administrateur.*

**CESSION DES ÉLÉMENTS D'ACTIF**
**Société de fabrication de sièges d'ameublement d'intérieur Région Nord (Dunkerque)**
Redressement judiciaire par jugement en date du 20 mars 2012
**Chiffres d'affaires HT :** 10.676 K€ au 31 décembre 2011
1.623 K€ au 20 mars 2012 (date du redressement judiciaire)
**Effectif :** 115 salariés.
L'Administrateur Judiciaire informe les candidats intéressés par la reprise des éléments d'actif, que la date limite de réception des offres est prorogée jusqu'au :
**Vendredi 23 novembre 2012 à 17 heures dernier délai**
L'Administrateur Judiciaire invite également les candidats intéressés par un rachat de l'ensemble immobilier qui abrite l'exploitation (13.287 m² bâtis sur 49.944 m²) à contacter son Etude.

**Maître Bertrand VANDYCKE – Administrateur Judiciaire**
526, avenue Louis Herbeaux – 59240 DUNKERQUE
Tél. : 03.28.59.18.29 – Fax : 03.28.66.20.22 – http://www.ajinfo.com/aspaj – http://www.cnajm.fr

La SCP BRO PONROY, Mandataires Judiciaires associés, prise en la personne de Marie-Josèphe BRO-RODDE, 21, avenue de La Châtre, 36000 CHATEAUROUX – Tél. : 02 54 53 14 18.

**APPEL D'OFFRES**

**En vue de la cession totale ou partielle de la Fonderie de seconde fusion ; fonte cuivreux aluminium spécialisée en étude et réalisation de pièces métalliques en petite et moyenne série.**
**Chiffre d'affaire sur 12 mois :** 2 Millions d'euros.
**Effectif :** 28 salariés.
**Locaux** en pleine propriété d'une superficie de 20000 m².
**Clientèle :** toutes industries sauf automobiles.
**Implantation :** 36.
Les offres devront être déposées impérativement avant le 31/10/2012 au Greffe du Tribunal de Commerce de CHATEAUROUX et au cabinet du Mandataire Judiciaire.
**Elles devront comporter :**
- la désignation précise des biens, des droits et des contrats inclus dans l'offre ;
- les prévisions d'activité et de financement,
- le prix offert, les modalités de règlement, la qualité des apporteurs de capitaux et, le cas échéant, de leurs garants. Si l'offre propose un recours à l'emprunt, elle doit en préciser les conditions, en particulier de durée
  - la date de réalisation de la cession
  - le niveau et les perspectives d'emploi justifiés par l'activité considérée,
  - les garanties souscrites en vue d'assurer l'exécution de l'offre,
  - les prévisions de cession d'actifs au cours des deux années suivant la cession
  - la durée de chacun des engagements pris par l'auteur de l'offre.

  Lorsque le débiteur exerce une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, l'offre doit en outre comporter l'indication de la qualification professionnelle du cessionnaire.

Conformément aux dispositions de l'article L 642-2 du Code de Commerce et de l'article 252 D du décret du 28 décembre 2005 devenu l'article R 642-1.

**OFFRE DE REPRISE**
*(Art. L. 631-13 et L. 642-1 du Code de Commerce)*

**REDRESSEMENT JUDICIAIRE DE**
**SAS CIMEST – COMPAGNIE INDUSTRIELLE DES MOULAGES DE L'EST**

**Activité :** Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques.
**Localisation géographique :** RUPT-SUR-MOSELLE.
**Chiffre d'affaires :**
- **2009 :** 6.320.307 €.
- **2010 :** 7.918.073 €.
- **2011 :** 7.893.138 €.

**Immobilisations nettes (30/09/2012) :** 9.048.502 €.
**Effectif :** 100.
**Principaux clients :** PEUGEOT SCOOTERS, VISTEON, BEHR, CEFAM, STEELCASE.
Tout dossier de présentation sera remis sur la base d'une lettre de confort émanant du candidat, justifiant de sa qualité et de sa capacité à présenter une offre de cession et ce, après signature d'un engagement de confidentialité.

**Date limite du dépôt des offres : 2 novembre 2012 à 18 heures.**

En application de l'article L. 642-1 du Code de Commerce, les candidats intéressés par la mise en œuvre d'un plan de redressement par voie de continuation ou de cession sont priés de noter que les propositions doivent être déposées auprès de la :

**SELARL C.M. WEIL & N. GUYOMARD,** Administrateurs Judiciaires Associés,
28, rue de Lattre-de-Tassigny à 67300 SCHILTIGHEIM
Tél. : 03.88.83.03.16 – Fax 03.88.81.67.47 – Mail : cm.weil@wanadoo.fr

Eric Rouvroy & Gilles Declercq

Administrateurs Judiciaires
1 rue Saint Léger – 02200 SOISSONS
cabinet@rdaj.fr

**APPEL D'OFFRES**
tendant à l'élaboration d'un plan de cession (L 642-2 du Code de Commerce)

Par décision en date du 4 Octobre 2012 le Tribunal de Commerce de SOISSONS a prononcé le Redressement Judiciaire de la SAS FOCAST PICARDIE - 175 rue de la Magdelaine - 02200 VILLENEUVE SAINT GERMAIN et dont l'objet est : **Fonderie**
– fabrication de pièces mécaniques et pièces pour le chauffage d'un poids compris entre 30 et 500 kg
– fabrication d'essieux pour tracteurs et carters : châssis de tracteurs, compresseurs

**CA réalisé au cours du dernier exercice clos (31/12/2011) :** 22 000 K€
**Effectif :** 133

L'Administrateur Judiciaire invite les candidats intéressés par la reprise des éléments d'actifs à contacter le cabinet par écrit afin d'obtenir tous renseignements nécessaires leur permettant de formuler leurs propositions, en conformité de l'article L 642-2 du Code de Commerce

**La date limite de dépôt des offres de cession est fixée au : Lundi 5 Novembre 2012 à 12 heures -**

Les Echos

VOUS SOUHAITEZ PARAITRE DANS CETTE RUBRIQUE
annonce@lesechosmedias.fr
Sarah MEDARD 01 49 53 67 82

## ENTREPRISE À CÉDER

*(Articles L. 631-22 et L. 642-1 et suivants du Code du Commerce)*

**Maître Florence TULIER POLGE,** Administrateur Judiciaire
Rue René-Cassin,
91000 ÉVRY
Tél. : 01.60.87.36.36 –
Télécopie : 01.60.87.36.37
pv@tulier-aj.com –
**Contact : Pierre VERAN**

**Activité :** maintenance, entretien de génie climatique, chauffage.
**Implantation :** 45.
**Salarié à ce jour :** 1.
**CA au 31/12/2011 :** 65.269 €.
Références à rappeler : 1827.

**Date limite de dépôt des offres : 29/10/2012 à 18 heures.**

Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de **Maître Florence TULIER POLGE** sur demande écrite.

## ENTREPRISE HOLDING À CÉDER

*(Articles L. 631-22 et L. 642-1 et suivants du Code du Commerce)*

**Maître Florence TULIER POLGE,** Administrateur Judiciaire
Rue René-Cassin,
91000 ÉVRY
Tél. : 01.60.87.36.36 –
Télécopie : 01.60.87.36.37
pv@tulier-aj.com –
**Contact : Pierre VERAN**

**Activité :** Détention de titres d'une société d'installations de réseaux d'énergie « haute pression» et froid au service de clients industriels et de concessionnaires de chauffages urbains.
**Implantation :** Holding (75), filiale (95).
**Salariés à ce jour :** Holding 0, filiale 20.
**CA au 31/12/2011 :** Holding 414.146 €, filiale 6.516.726 €.
Références à rappeler : 1826.

**Date limite de dépôt des offres : 29/10/2012 à 18 heures.**

Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de **Maître Florence TULIER POLGE** sur demande écrite.

## ENTREPRISE DE MENUISERIE À CÉDER

*(Articles L. 631-22 et L. 642-1 et suivants du Code du Commerce)*

**Maître Florence TULIER,** Administrateur Judiciaire
Rue René-Cassin,
91000 ÉVRY
Tél. : 01.60.87.36.36 –
Télécopie : 01.60.87.36.37
etude@tulier-aj.com –
**Contact : Pierre VERAN**

**Activité :** menuiserie générale, agencement de bureaux ou de magasins
**Clientèle :** collectivités locales et entreprises privées.
**Implantation :** département 91.
**Salariés au 03/10/2012 :** 8.
**CA au 31/12/2011 :** 980 K€
Références à rappeler : 1451.

**Date limite de dépôt des offres : 26/10/2012 à 12 heures.**

Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de **Maître Florence TULIER** sur demande écrite.

## FHB

*Facques – Hess – Bourbouloux*
*Administrateurs Judiciaires Associés*

***RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS***

**SOCIÉTÉ DE SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS MOBILIERS ET IMMOBILIERS**
RJ du : 25 mai 2012 – **Siège social :** 19000 TULLE. – RCS BRIVE : 492 512 645 – **Effectif :** 37 – **CA au 31/12/2011:** 1.233.430 €. – **Clientèle :** marchés publics et privés.

**La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au :**
**Vendredi 16 novembre 2012 à 12 heures**

*Les tiers sont invités à remettre leur offre (conforme à l'article L. 642-2 du Code de Commerce) en 6 exemplaires à l'Administrateur Judiciaire. L'accès au dossier de présentation sera autorisé après régularisation* ***d'un engagement de confidentialité,*** *et la* ***remise d'une présentation succincte du candidat à la reprise.*** *Les candidats intéressés sont invités à se manifester par télécopie ou e-mail auprès de :*

**SELARL FHB – Me Hélène BOURBOULOUX,** Administrateurs Judiciaires Associés,
26, boulevard Jules-Ferry, 19100 BRIVE-LA-GAILLARDE – www.fhbx.eu
Fax : 05.55.17.87.98 – E-mail : severine.devaureix@fhbx.eu

## SOCIÉTÉ DE COMMERCIALISATION DE PROGRAMMES DE TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

**Siège social : Paris 15e** – (en redressement judiciaire)

RECHERCHE PARTENAIRES/REPRENEURS

**CA 2011 :** 4,7 M€ – **Effectif :** 9 salariés

**Le délai de réception des offres est fixé au : 9 novembre 2012 à 17 heures**
**en l'étude de Maître Gérard Philippot**, – Administrateur judiciaire
60, rue de Londres, 75008 Paris

*L'accès à la data room sera donné à tout candidat intéressé sur demande écrite et personnalisée après retour d'un engagement de confidentialité*

## ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE À CÉDER CÈDE FONDS DE COMMERCE : INSTALLATION ÉLECTRIQUE.

**Secteur géographique :** RHÔNE. – **Effectif :** 11 salariés.
**Chiffre d'affaires :** • au 31/04/2012 : 1.697.128 €
• au 30/04/2011 : 2.308.976 €(exercice de 16 mois).

**Date limite de dépôt des offres : vendredi 16 novembre 2012 à 17 heures.**

Un dossier de présentation sera adressé sur demande écrite précisant l'identité du candidat repreneur et justifiant de sa capacité commerciale et financière à formuler une offre de reprise accompagnée d'un engagement de confidentialité.

Les dossiers sont à demander auprès de : **SELARL BUISINE NANTERME,** Administrateurs Judiciaires, 1, place Saint-Nizier, 69281 LYON CEDEX 01

## RECHERCHE DE PARTENAIRES /CANDIDATS À LA REPRISE

ASPAJ — AJ Associés

**Chiffre d'affaires :** 2.113 K€.
**Effectif :** 15.
**Activité :** Bureau d'étude, ingénierie, synthèse bâtiment.
**Localisation :** Indre et loire.
**Clientèle :** gros œuvres (maîtres d'ouvrage publics et privés).
**Société de renom :** effectif qualifié.
**Date du Redressement Judiciaire :** 29 mai 2012.

La date limite de dépôt des offres est fixée au :
**19 novembre 2012 à 12 heures .**

**CONTACT :**
M. Frédéric BLANCHARD

**Maître Franck MICHEL**
6, rue de la Barre,
37000 TOURS
Tél. : 02.47.20.47.50
Fax : 02.47.66.27.28
tours@AJAssocies.fr
www.ajadataroom.fr

*F. MICHEL – A. MIROITE – C. GORINS – N. DESHAYES – C. BIDAN*
*S.E.L.A.R.L. d'Administrateurs Judiciaires inscrite en matière civile et commerciale au capital de 2.287.000 euros*
*Siège Social : 10, allée Pierre de Coubertin – 78000 VERSAILLES – RCS : D423719178 – Site Internet : www.AJAssocies.fr*

## RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS À LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

ASPAJ — AJ Associés

**ÉTUDE, DÉVELOPPEMENT, INTÉGRATION, TEST ET INSTALLATION D'ÉMETTEUR RADIO AM ET DE TÉLÉVISION**
**CA 2011 : 16.302 K€ – 123 collaborateurs**
**Acteur majeur dans son domaine, forte capacité d'innovation**
Clients gouvernementaux, militaires et privés nationaux et internationaux.
Matériels en opération dans plus de 160 pays.
Localisation : Yvelines
**Date du Redressement Judiciaire :** 1er octobre 2012.
La date limite de dépôt des offres est fixée au : **19 novembre 2012 à 12 heures.**

*Une data room électronique hébergé sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.*

**CONTACT :**
M. Nicolas GRICOURT

**Maître Franck MICHEL**
10, allée Pierre de Coubertin,
78000 VERSAILLES
Tél. : 01.39.50.46.56
Fax : 01.39.50.87.52
versailles@ajassocies.fr
www.ajadataroom.fr

*F. MICHEL – A. MIROITE – C. GORINS – N. DESHAYES – C. BIDAN*
*S.E.L.A.R.L. d'Administrateurs Judiciaires inscrite en matière civile et commerciale au capital de 2.287.000 euros*
*Siège Social : 10, allée Pierre de Coubertin – 78000 VERSAILLES – RCS : D423719178 – Site Internet : www.AJAssocies.fr*

## RECHERCHE DE PARTENAIRES/CANDIDATS À LA REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

ASPAJ — AJ Associés

**Société spécialisée dans la pose et l'installation de tous produits verriers plastiques**

**Chiffre d'affaires 2011 (12 mois) :** 1.548.747 €. – **Effectif :** 4 salariés. –
**Localisation :** 180, avenue du Maine, 75014 Paris. – **Clientèle :** Particuliers.
**Date du Redressement Judiciaire :** 12 décembre 2011.
La date limite de dépôt des offres est fixée au : **30 octobre 2012 à 12 heures .**

*Une data room électronique hébergé sur notre site www.ajadataroom.fr sera accessible après acceptation d'un engagement de confidentialité.*

**CONTACT :**
M. Serge PREVILLE

**Maître Nicolas DESHAYES**
3, rue Croix de Bois,
45000 ORLÉANS
Tél. : 02.38.42.14.62
Fax : 02.38.42.01.24
orleans@AJAssocies.fr
www.ajadataroom.fr

*SELARL AJAssociés – F. MICHEL – A. MIROITE – C. GORINS – N. DESHAYES – C. BIDAN*
*S.E.L.A.R.L. d'Administrateurs Judiciaires inscrite en matière civile et commerciale au capital de 2.287.000 euros*
*Siège Social : 10, allée Pierre de Coubertin – RCS : D423719178 – Site Internet : www.AJAssocies.fr*

AJPartenaires — ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**RECHERCHE DE REPRENEURS D'UN GROUPE SPÉCIALISÉ DANS LE NETTOYAGE INDUSTRIEL ET TERTIAIRE DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

**Activité du groupe :** prestations de nettoyage pour clientèle d'entreprises (tertiaire + industriel) en région Rhône-Alpes. – **Siège du groupe :** région lyonnaise. – **C.A. HT mensuel global actuel (sept. 2012) :** 315 K€. – **Effectif total :** 481 salariés (soit 119 ETP).

**Date limite de dépôt des offres : 19 novembre 2012.**

Merci de contacter :
**AJ PARTENAIRES**
**Cabinet de Maître Bruno SAPIN et Didier LAPIERRE – M. Paul BOISSON**
**174, rue de Créqui, 69003 LYON – Tél. : 04.78.60.00.30 – Télécopie : 04.78.60.70.97**
*courriel : paul.boisson@ajpartenaires.fr*

AJPartenaires — ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

**RECHERCHE DE CANDIDATS POUR CESSION D'UN GROUPE D'ENTREPRISES DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

**Activité :** Conception, réalisation, négoce et vente au détail d'articles de décoration. – **Siège social :** Rhône (69) – **C.A. au 31.06.2012 (négoce et vente au détail) :** 10.203 K€. – **Immobilisations au 30/06/2012 :** 1.641 K€ – **Effectif :** 42 salariés. – **Localisation/Implantation :** Paris (75) – Nantes (44).

**Date limite de dépôt des offres : 22 novembre 2012 à 17 heures.**

Merci de contacter :
**AJ PARTENAIRES – Cabinet de Maître Bruno SAPIN**
***Mme Ludivine SAPIN-DUROZARD***
**174, rue de Créqui, 69003 LYON – Tél. : 04.78.60.00.30 – Télécopie : 04.78.60.70.97**
*courriel : maitresapin.lyon@ajpartenaires.fr*

## CESSION DES ÉLÉMENTS D'ACTIF

**Société de fabrication de sièges d'ameublement d'intérieur Région Nord (Dunkerque)**
Redressement judiciaire par jugement en date du 20 mars 2012
**Chiffres d'affaires HT :** 10.676 K€ au 31 décembre 2011
1.623 K€ au 20 mars 2012 (date du redressement judiciaire)
**Effectif :** 115 salariés.
L'Administrateur Judiciaire informe les candidats intéressés par la reprise des éléments d'actif, que la date limite de réception des offres est prorogée jusqu'au :

**Vendredi 23 novembre 2012 à 17 heures dernier délai**

L'Administrateur Judiciaire invite également les candidats intéressés par un rachat de l'ensemble immobilier qui abrite l'exploitation (13.287 m² bâtis sur 49.944 m²) à contacter son Etude.

**Maître Bertrand VANDYCKE – Administrateur Judiciaire**
526, avenue Louis Herbeaux – 59240 DUNKERQUE
Tél. : 03.28.59.18.29 – Fax : 03.28.66.20.22 – http://www.ajinfo.com/aspaj – http://www.cnajm.fr

## APPEL D'OFFRES DE REPRISE

**(Entreprise en Redressement Judiciaire)**

Jean RONGEOT – Administrateur Judiciaire
28, rue Sire-Firmin-Leroux – BP 40335 – 80003 Amiens Cedex 1
Tél. : 03.22.22.57.30 – Fax : 03.22.22.57.31 – E-mail : etude.rongeot@wanadoo.fr

Informe les candidats à la reprise de la société

**SAS SOHIER**
**ZAC des 2 Vallées – rue Rose Bertin – 80100 Abbeville**
**Activité :** vente et réparation motoculture de plaisance.
**Effectif :** 5 salariés.
**CA 2011 :** 1 M€

Qu'il a fixé, en application de l'article R. 631-39 du code de commerce, la date limite de dépôt des offres au **lundi 29 octobre 2012 à 16 heures,** en son étude.

APPEL D'OFFRES DE REPRISE EN LIQUIDATION JUDICIAIRE
(Art. L. 631-13 et R. 631-39 du Code de Commerce)

Bauland, Gladel & Martinez — ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS — www.bgm-associes.com

**RÉGION AUVERGNE**

- **Activité :** Transport Sanitaire Allongé et Assis (Ambulances / VSL / Taxis).
- **Clientèle :** Privé, institutions, assistance.
- **Moyens de production :** 4 ambulances + 4 VSL + 7 Taxis (dont 2 conventionnés 04/2013).
- **Éléments chiffrés :** CA HT annuel : 492 000 €.
- **Effectif :** 10 salariés.

Les offres tendant au maintien de tout ou partie de l'activité de l'entreprise devront être soumises à la Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés, Administrateurs Judiciaires associés avant **le mercredi 31 octobre 2012 à 12 heures.**
Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de la Selarl Bauland Gladel Martinez & Associés sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée.

**Selarl Bauland, Gladel & Martinez** / Me Grégory Wautot
8, rue Beaumarchais
63038 CLERMONT-FERRAND CEDEX
**www.bgm-associes.com**

Contact : Frédéric BONY
Tél : +33 (0)4 73 43 68 68
Fax : +33 (0)4 73 43 68 60
**f.bony@bgm-associes.com**

PHILIPPE CONTANT – BENJAMIN CARDON
Administrateurs Judiciaires

ASPAJ

**APPEL D'OFFRES DE REPRISE**

**Date limite de dépôt des offres : 5 novembre 2012 à 16 heures**

Agence immobilière implantée dans la Marne (51) *(transaction, gestion, locative et contentieux)*
**Chiffres d'affaires 2010 :** 644 K€
**Chiffres d'affaires 2011 :** 499 K€ – **Effectifs :** 7 personnes.
*Un dossier de présentation sera transmis sur demande écrite motivée auprès de l'Etude après signature d'un engagement de confidentialité* ***[réf. Etude : n° 6730].***

**Philippe CONTANT – Benjamin CARDON**
8, rue des Cordeliers, BP 215, 77104 MEAUX CEDEX
Tél. : 01.60.09.96.00 – Fax : 01.60.09.96.19
E-mail : contact@contant-cardon.fr et b.cardon@contant-cardon.fr

## APPEL D'OFFRES DE REPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

(Articles L. 642-22 du livre VI du Code de commerce)

**Activité :** Fabrication d'enseignes. – **Secteur géographique :** PATAY (Loiret).
**Effectif actuel :** 39 salariés. – **CA au 31.12.2011 :** 4.587.718 euros.

**Date ultime de dépôt des offres : jeudi 25/10/2012 à 12 heures**

L'accès au dossier de présentation sera autorisée après régularisation d'un engagement de confidentialité, et remise d'une présentation succincte du candidat à la reprise. Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

**Maître Guy PIERRAT,** 24, rue de Chanzy, CS 20299, 28008 CHARTRES Cedex
(02.37.88.04.88 – 02.37.91.05.38) – *guy.pierrat.aj@wanadoo.fr*

*N.B : Les dossiers de reprise ne seront communiqués que sur présentation écrite.*

APPEL D'OFFRES DE REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
(Art. L. 631-13 et R. 631-39 du Code de Commerce)

Bauland, Gladel&Martinez — ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS — www.bgm-associes.com

**PLATEFORME PHARMACEUTIQUE**

- **Activité :** La société exploite une plateforme acquise auprès d'un groupe international ; elle dispose d'un savoir faire unique sur le marché de la R&D avec une spécialisation dans les formes aérosols.
  Ce site en pleine croissance, bénéficie au surplus d'une autorisation pour les activités de développements GMP pour les lots cliniques dans son domaine de compétence.
- **Clientèle :** Grands comptes de la pharmacie, laboratoires avec une envergure internationale.
- **Éléments chiffrés :** CA 2011 : 1.500 K€ / CA 2012 (8 mois) : 1.456 K€.
- **Effectif :** 21 salariés

Les offres tendant au maintien de tout ou partie de l'activité de l'entreprise devront être soumises à la Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés, Administrateurs Judiciaires associés avant **le lundi 29 Octobre 2012 à 14 heures.**
Les modalités d'accès à la data room électronique peuvent être obtenues auprès de la Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée.

**Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés**
40, rue de Bonnel
69484 LYON Cedex 3
**www.bgm-associes.com**

Contact : Alain NIOGRET
Tél : +33 (0)4 72 84 76 10
Fax : +33 (0)4 72 84 76 19
**a.niogret@bgm-associes.com**

## SARL FLERS ELEC

55, avenue Louis-Toussaint, 61100 FLERS
**Activité :** Électricité générale

**RECHERCHE REPRENEUR**

**Effectif : 26 CA H.T. :** 1,4 M€

**Dépôt des offres en 12 exemplaires au plus tard le 31 octobre 2012 (12 heures)**
et dossier de présentation auprès de **Maître Gérard PIOLLET,** Administrateur Judiciaire – 44, rue du Jeudi, 61000 ALENÇON
contact C. Beaussart
Tél. : 02.33.80.39.00 – *alencon@cabinetpiollet.fr*

## APPEL D'OFFRES DE REPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

(Articles L. 642-22 du livre VI du Code de commerce)

**Activité :** Charpentes métalliques – Chaudronnerie Grands Comptes. Réalisations France et Etranger. Certification ISO 9001 :2008 et OPQCB 2412. – Expérience production aux normes européennes et nord américaines.
Possibilité de cession séparée unité Eure-et-Loir et unité Région Parisienne.
**Secteur géographique :** bureau commercial : 93 – usine : 28.
**Effectif actuel :** 29 salariés.
**CA au 31/12/2011 :** 5.225.762 EUR dont 15,5 % à l'export.

**Date ultime de dépôt des offres : 05/11/2012.**

L'accès au dossier de présentation sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, et remise d'une présentation succincte du candidat à la reprise.

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

**Maître Guy PIERRAT,** 24, rue Chanzy, CS 20299,
28008 CHARTRES Cedex – (02.37.88.04.88 – 02.37.91.05.38)
*guy.pierrat.aj@wanadoo.fr*

*N.B : Les dossiers de reprise ne seront communiqués que sur présentation écrite.*

APPEL D'OFFRES DE REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
(Art. L. 631-13 et R. 631-39 du Code de Commerce)

Bauland, Gladel&Martinez — ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS — www.bgm-associes.com

**VAUCLUSE**

- **Activité :** Conception, construction et installation de structures métalliques, chaudronnées et de tuyauterie destinées à l'industrie de l'offshore, du nucléaire, de l'hydroélectricité et la plongée industrielle.
  Etudes, plans, notes de calculs - mécano soudure - électromécanique - hydraulique - fluide et gaz - chantier d'unité de production.
  Produit à forte valeur ajoutée : CMC 300 : système mobile de plongée industrielle en saturation (12 plongeurs à 300m de fond).
  Certifications APAVE, DNV et BVeritas.
  *www.cmc-industries.com*
- **Clientèle :** Internationale : Europe, Moyen Orient, Amérique latine, Afrique. Institutionnels et acteurs privés.
- **Moyens de production :** 1500m² d'atelier + 10.000m² de terrain constructible.
- **Éléments chiffrés :** CA HT annuel 30/06/2010 : 3.403.900€.
- **Effectifs :** 10 salariés.

Les offres tendant au maintien de tout ou partie de l'activité de l'entreprises devront être soumises à la Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés, Administrateurs Judiciaires associés avant **le jeudi 15 novembre 2012 à 12 heures.**

Un dossier de présentation peut être obtenu auprès de la Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés, sur demande écrite motivée justifiant d'une capacité financière, industrielle ou commerciale adaptée.

**Selarl Bauland, Gladel, Martinez & Associés**
**Me Carole Martinez**
3, rue R. Menchu - Bât. C - ZAC de Courtine IV
CS 70004 - 84918 AVIGNON
**www.bgm-associes.com**

Contact : Justine PELENC
Tél. : +33 (0)4 90 85 82 21
Fax : +33 (0)4 90 85 82 22
**j.pelenc@bgm-associes.com**

## APPEL D'OFFRE DE CESSION D'ENTREPRISE

Liquidation judiciaire (avec poursuite d'activité)

**SARL LES JARDINS DE FANNY**

au capital de 100.000 euros – Rue Charles Plumier, 17300 ROCHEFORT
**Chiffre d'affaires : Au 30/06/2012 (6 mois) :** 1.767.342 € – **Au 31/12/2011 (6 mois) :** 1.246.170 € – **Au 30/06/2011 (12 mois):** 4.204.216 € – **Au 30/06/2010 (12 mois) :** 4.659.656 € – **Activité :** Production, plantation, commercialisation de tous types de plantes aromatiques. – **Effectif :** 20 salariés.

Il appartient à tout repreneur de se rapprocher de l'Administrateur Judiciaire.

**Me Jean-Jacques SAVENIER,** Administrateur Judiciaire – 10, rue Croix-Blanche, 81000 ALBI
Tél. : 05.63.47.71.90 – Fax : 05.63.47.11.05
E-mail : *myriam@savenier.com* – *philippe@savenier.com*

## PROCHAINES RUBRIQUES

**vendredi 19 octobre**
**vendredi 6 octobre**
**Pas de rubrique la semaine du 1er novembre**

Les Echos médias
LA RÉGIE PREMIUM DU GROUPE LES ECHOS

**PIXELS**

## Café Digital reçoit PAP

DR

Jean-Michel Guérin, directeur général du groupe spécialisé dans les petites annonces immobilières De Particulier à Particulier, explique qu'un annonceur met aujourd'hui en moyenne quinze semaines pour vendre son bien sur le site PAP.fr, un délai qui ne cesse d'augmenter depuis un an.

**L'interview sur lesechos.fr et sur pagesjaunes.fr**

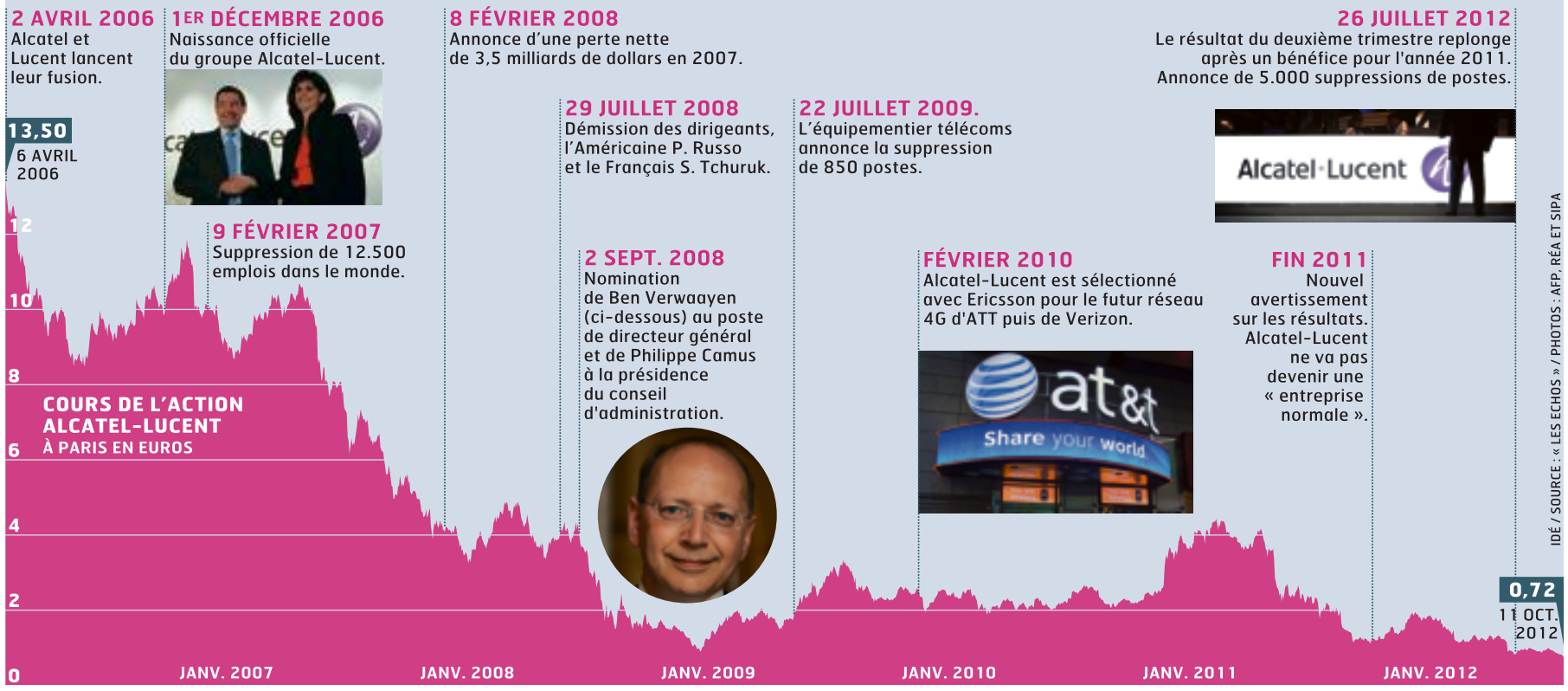
## Amazon « ne vend pas des tablettes pour l'argent »

JOE KLAMAR / AFP

*« Nous ne vendons pas des tablettes pour gagner de l'argent »*, a expliqué hier Jeff Bezos (photo) dans une interview accordée aux « Echos ». Le patron d'Amazon, en tournée en Europe pour présenter sa nouvelle liseuse électronique Kindle Paperwhite, a souligné que sa tablette *« Kindle Fire est vendue à prix coûtant. Ce qui est important, c'est le contenu et les services que nous pouvons offrir. C'est là-dessus que réside notre vraie valeur ajoutée »*, a-t-il dit. La part de marché de la Kindle Fire atteint 22 % aux Etats-Unis.

**Toute l'interview sur lesechos.fr**

## LES DÉBOIRES DE L'ÉQUIPEMENTIER FRANCO-AMÉRICAIN




**TÉLÉCOMS**

**A la veille d'un plan social de 5.000 personnes, l'équipementier historique essuie plusieurs échecs commerciaux : bousculé chez France Télécom, il n'a pas été reconduit comme fournisseur chez SFR et Bouygues Telecom.**

# Alcatel-Lucent cède du terrain dans le mobile en France

Nul n'est prophète en son pays. Malgré son succès auprès des géants ATT, Verizon et, depuis ce matin, China Mobile, Alcatel-Lucent a, depuis un an, vu sa part de marché fondre comme neige au soleil dans les réseaux mobiles en France. Début 2012, Bouygues Telecom, chez qui Alcatel-Lucent ne pesait de toute façon pas très lourd, avait mis fin à sa collaboration avec lui en sélectionnant Huawei et Ericsson pour rénover son réseau existant et déployer sa 4G. Quant au nouveau réseau de Free Mobile, c'est Nokia Siemens Networks qui le construit ; la firme de Ben Verwaayen n'a obtenu que les miettes du contrat.

France Télécom aussi a mis à l'épreuve son partenaire historique depuis l'été dernier. Passé de 4 à 2 fournisseurs, il a évincé Alcatel-Lucent de certaines régions au profit d'Ericsson. C'est l'équipementier franco-américain qui a eu le privilège d'ouvrir le premier réseau 4G d'Orange à Marseille mais, selon nos informations, il a perdu la région Ile-de-France. *« Pour nous, c'est un fournisseur historique. Il peut y avoir des hauts et des bas comme avec n'importe quel partenaire »*, justifie Thierry Bonhomme, directeur du réseau chez Orange. L'opérateur semi-public s'est imposé de ne pas travailler avec un équipementier chinois sur son réseau français.

> « Il peut y avoir des hauts et des bas comme avec n'importe quel partenaire. »
> **THIERRY BONHOMME**, DIRECTEUR DU RÉSEAU CHEZ ORANGE

### L'Hexagone est une vitrine

Enfin, selon plusieurs sources, Alcatel-Lucent n'a pas été reconduit en juillet en tant que fournisseur du réseau d'accès mobile chez SFR. Non seulement le franco-américain ne posera pas les antennes 4G mais, en plus, ses stations de base 2G et 3G existantes vont être progressivement remplacées par celles de Nokia Siemens Networks. La filiale de Vivendi cherchait à rationaliser ses déploiements en ne conservant que deux fournisseurs. Elle a gardé le chinois Huawei en raison de son avance dans les technologies d'accès tout-en-un (2G, 3G, 4G sur le même équipement radio), puis elle a choisi celui de ses deux partenaires européens qui se montrait le plus agressif sur les prix. C'est donc Nokia Siemens qui va remplacer les stations de base d'Alcatel-Lucent chez SFR. Comme son rival français, le finlandais, qui a annoncé 17.000 suppressions d'emplois, traverse une passe difficile et lutte pour se redresser.

Ces déconvenues successives ne vont pas arranger la situation de l'équipementier historique français. Il a annoncé en juillet un plan social de 5.000 personnes dans le monde et doit économiser 1,25 milliard d'euros d'ici à la fin 2013. Même si la France n'apporte que de « petits » contrats en comparaison des méga-deals passés aux Etats-Unis dans la 4G, elle demeure à la fois le siège et le berceau du groupe. Alcatel-Lucent se bat aujourd'hui pour conserver sa place de numéro deux mondial dans la 4G-LTE, le seul marché en croissance. A cet égard, l'Hexagone est une vitrine du savoir-faire du groupe dans le mobile. Certes, l'équipementier est plutôt connu dans l'ADSL, mais vendre des stations radio lui ouvre des perspectives de contrats en amont dans le réseau fixe.

Toutefois, les revers d'Alcatel-Lucent ne sont pas définitifs. *« Nous continuons à entretenir d'excellentes relations avec les opérateurs français*, assure un syndicaliste. *Il reste toujours de la maintenance sur les contrats anciens. Et puis, même si on n'a pas remporté un contrat, on peut toujours revenir plus tard »*. En effet, les opérateurs renouvellent fréquemment leurs équipements.

A la Bourse de Paris, le cours d'Alcatel-Lucent a baissé de 40 % depuis le début de l'année : c'est désormais un « penny stock ». On saura bientôt combien de postes doivent être supprimés en France, où l'équipementier compte encore 9.000 salariés, sur un total de 75.000 dans le monde. En attendant, les syndicats militent pour que les pouvoirs publics barrent la route aux concurrents chinois en France et même en Europe, au nom de la sécurité des réseaux.

**SOLVEIG GODELUCK**

**Lire également « Crible » page 46**

## Les équipementiers européens regardent avec envie le modèle américain

**Alcatel-Lucent se sent soutenu par les opérateurs américains, mais pas par les européens. L'absence des équipementiers chinois aux Etats-Unis favorise les coopérations renforcées dans la filière.**

Quand, fin 2011, Alcatel-Lucent révise à la baisse ses objectifs, la chute du titre en Bourse est immédiate. La réaction des opérateurs télécoms, les clients de l'équipementier franco-américain, ne se fait pas attendre : « *Les américains sont venus nous voir et nous ont demandé comment ils pouvaient nous aider. Les européens ont cherché à voir comment ils pouvaient limiter leur exposition à un fournisseur fragile* », résume un cadre du groupe. L'anecdote est révélatrice de la divergence entre les modèles américain et européen dans la filière télécoms. Sur le Vieux Continent, la priorité politique est la baisse des prix au service du consommateur. Le régulateur fait baisser les marges des opérateurs. Du coup, les investisseurs n'ont aucune patience vis-à-vis de ces groupes qui ne pourront jamais devenir des valeurs de croissance – à l'exception de quelques phénomènes comme Free. Et les opérateurs finissent par répercuter leurs contraintes sur les équipementiers. C'est pourquoi, au cours de la décennie passée, ils ont accueilli à bras ouverts le chinois Huawei, qui est arrivé avec des prix bas, pour remonter la chaîne de valeur et devenir aujourd'hui l'un des équipementiers les plus innovants. Un autre chinois, ZTE, joue aujourd'hui la carte du low cost.

Des opérateurs comme Vodafone ne jurent plus que par Huawei et sa technologie radio tout-en-un, qui leur permet d'économiser sur la maintenance. Alcatel-Lucent a d'ailleurs été évincé des contrats européens de l'opérateur mobile basé au Royaume-Uni. Le français n'a pas la cote non plus chez l'opérateur historique allemand. *« Notre centrale d'achats commune avec Deutsche Telekom, Buyin, doit être vue comme une opportunité pour Alcatel-Lucent »*, rassure Pierre Louette, le directeur général adjoint de France Télécom. *« Le rapport de force imposé aux fournisseurs en Europe est en proportion de la violence concurrentielle infligée aux opérateurs. Ce n'est pas à nous de faire la politique industrielle que les régulateurs ont renoncé à mener »*, ajoute-t-il toutefois.

### Concurrence limitée

Aux Etats-Unis, le modèle est complètement différent. La concurrence y est plus faible, avec seulement quatre gros opérateurs nationaux, qui facturent assez cher leurs services au consommateur. Les actionnaires ont confiance dans leur capacité à monétiser leurs investissements dans les réseaux de nouvelle génération et leur laissent une certaine latitude. De plus, il y a un accord tacite entre les pouvoirs publics et les opérateurs pour ne pas laisser entrer les équipementiers chinois et limiter ainsi la concurrence au niveau des fournisseurs.

Les opérateurs y trouvent leur compte, car ils recherchent la « co-création » avec leurs partenaires. *« Quand le directeur technique de Verizon est venu à Vélizy, il nous a expliqué qu'à partir de maintenant son sort était entre nos mains, puisque nous avions signé ensemble et qu'il allait dire du bien de nous partout »*, s'émerveille le salarié d'Alcatel-Lucent. A la clef, des coopérations renforcées : des ingénieurs d'Alcatel-Lucent sont allés chez ATT pour travailler sur la voiture connectée (NG Connect Car) et Verizon s'implique dans le développement des mini-antennes lightRadio inventées par son équipementier. C'est un véritable partenariat entre l'opérateur, qui veut de l'innovation et du service, et l'équipementier, qui doit être assuré d'un volume d'affaires suffisant pour rentabiliser ces progrès. En fait, les opérateurs américains n'ont jamais perdu leurs habitudes de collaboration avec les Bell Labs, qui étaient dans la corbeille de mariage de Lucent. Mais les européens, eux, ont coupé le fil. **S. G.**

Le Club Les Echos DEBATS
en partenariat avec Kurt Salmon vivendi
organise
LE RENDEZ-VOUS DES LEADERS
une série de conférences animées par la Rédaction des Echos

Le jeudi 18 octobre 2012 à 19h00
Changement d'époque : Les nouveaux enjeux de la grande distribution
Avec Serge Papin,
Président-directeur général de Système U
Au Centorial

Informations et inscription : www.lesechos-debats.fr
Avec le soutien de radio classique

**INFORMATIQUE**

**D'après Gartner, le fabricant chinois a détrôné Hewlett-Packard au troisième trimestre, avec 15,7 % de parts de marché en volume. Un constat non partagé par le cabinet IDC, pour qui HP reste tout juste leader. Ce coude-à-coude esquisse bel et bien un passage de relais entre les deux fabricants.**

# Lenovo rejoint Hewlett-Packard en tête du marché mondial des PC

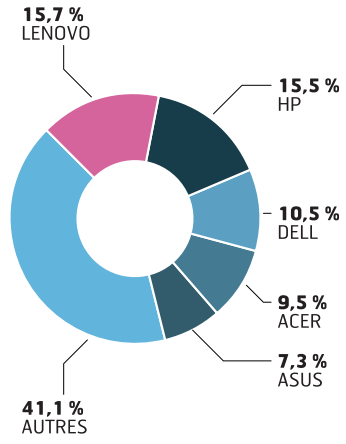
Même si elle est contestée, la passation de pouvoir est bien réelle. A l'occasion de la publication des chiffres de ventes mondiales de PC au troisième trimestre, Gartner a placé hier, pour la première fois, le chinois Lenovo sur la plus haute marche du podium des vendeurs de PC. Selon le cabinet, Lenovo a ainsi capté 15,7 % des parts de marché en volume, devant l'américain Hewlett-Packard (15,5 %), sur un marché global en recul de 8,3 %. Un changement hautement symbolique : HP était le leader du marché depuis octobre 2006, date à laquelle il avait supplanté son compatriote Dell.

Mais HP n'entend pas rendre les armes aussi facilement. L'américain s'est ainsi fendu d'un communiqué reprochant au cabinet de *« ne pas mesurer le marché dans son intégralité »*. Selon le groupe, Gartner ne tient pas compte du segment des « workstations », ces stations de travail ou superordinateurs de bureau, qui constituent pourtant un marché important. D'ailleurs, les chiffres publiés hier par un autre cabinet, IDC, placent toujours HP en numéro un sur le trimestre, avec 15,9 %… quelques points seulement devant Lenovo (15,7 %).

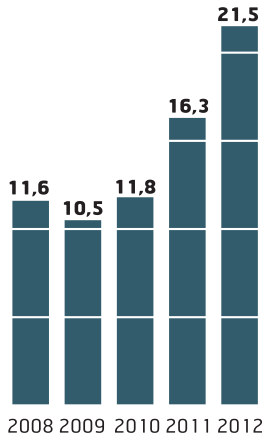
La tendance semble donc irrésistible. Le groupe chinois est d'ailleurs sûr de sa force. Dans un communiqué publié hier, il reconnaît la différence de méthodologie existant entre les deux cabinets, ne revendiquant pas la place de numéro un et se contentant de relever que ses bonnes performances sont *« une étape de plus sur son chemin d'entreprise »*. Un langage imagé qui ne trompe personne. D'abord, compte tenu des déboires actuels de HP, qui a vu au troisième trimestre ses ventes chuter de 16,4 % selon Gartner et qui a annoncé la semaine dernière une baisse de ses profits pour son exercice fiscal (« Les Echos » du 4 octobre). Mais aussi de l'ascension fulgurante de Lenovo. En quatre ans seulement, le groupe a doublé sa part mondiale de marché. Pour son premier trimestre fiscal de l'exercice 2013, publié fin août, il a généré un chiffre d'affaires de 8 milliards de dollars, en progression de 35 % sur un an, ainsi qu'un résultat opérationnel en hausse de 48 %, à 182 millions de dollars. Un rouleau compresseur qui tire toujours sa force de l'immense marché chinois, où il est leader (44 % de ses revenus sur la période), et de ses positions dans l'univers professionnel, grâce au rachat, en 2005, de l'activité PC d'IBM. Lenovo peut aussi compter sur une stratégie d'internationalisation qui s'est illustrée par une série d'opérations de croissance externe (coentreprise avec le japonais NEC, rachat de l'allemand Medion, acquisition du brésilien CCE…).

**LENOVO, PREMIER FABRICANT MONDIAL DE PC**

**LES PARTS DE MARCHÉ**
AU T3 2012




**L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**
EN MILLIARDS D'EUROS, EXERCICE CLOS FIN MARS




IDÉ / SOURCE : BLOOMBERG

### Profiter de l'attentisme

Le groupe sait pourtant qu'il est assis sur un marché fragile. Selon IHS iSuppli, le marché des PC devrait cette année plonger en rythme annuel pour la première fois depuis 2001 de 1,2 %, à 348,7 millions d'unités. Concurrencés par les tablettes et à la peine en termes d'innovation, les fabricants d'ordinateurs sont aussi pénalisés par l'attentisme des particuliers et des entreprises, qui guettent l'arrivée de Windows 8, prévue à la fin du mois, pour renouveler leur matériel. D'où la stratégie actuelle de Lenovo, qui cherche à s'étendre sur les métiers de la mobilité et des logiciels (services « cloud » notamment).

**MAXIME AMIOT**

# Microsoft se rallie au modèle économique d'Apple

**Selon son patron Steve Ballmer, le groupe se voit en « entreprise de terminaux et de services ».**

Jusqu'à présent, c'était une impression. Désormais, c'est une certitude : Microsoft se rallie au modèle économique d'Apple: la conception de logiciels et de matériels intégrés. Steve Ballmer, le patron du groupe américain, l'a officialisé dans une lettre envoyée aux actionnaires en milieu de semaine. *« Nous nous voyons en entreprise de terminaux et de services »*, écrit le dirigeant. L'ex-éditeur de logiciels vit *« un changement fondamental »* qui a un impact sur *« la façon dont nous gérons l'entreprise, nous développons de nouvelles expériences, et nous commercialisons nos produits pour les entreprises et les consommateurs »*. Steve Ballmer prévient que Microsoft continuera à travailler « *dans un vaste écosystème de partenaires* » qui vendra des PC, des tablettes et des smartphones. Mais *« il y aura des moment où nous construirons des terminaux spécifiques pour de usages particuliers »*.

C'est déjà le cas aujourd'hui puisque le groupe de Redmond, outre la Xbox, premier essai transformé dans les jeux vidéo, a dévoilé en juin sa propre tablette, la Surface. Le groupe acte donc le fait que pouvoir intégrer soi-même services et terminaux, comme le fait Apple, permet de mieux répondre à la demande aujourd'hui. Le succès de la marque à la pomme, qui se matérialise par une valeur en Bourse plus de deux fois supérieure à celle de Microsoft, a de quoi séduire Steve Ballmer.

### Trois défis à relever

Mais Microsoft doit faire face à trois défis pour réussir. D'abord, il va devoir conjurer le sort, après les échecs retentissants essuyés avec le Zune, son baladeur MP3 concurrent de l'iPod et le Kin, un smartphone à clavier qui a fait un flop. Ensuite, il va lui falloir faire de Microsoft une marque attrayante pour le grand public. C'est aujourd'hui le cas d'Apple, Samsung ou encore Google.

Pas sûr que ce soit le cas pour le concepteur de Windows. Pour y arriver, Microsoft, qui compte déjà 28 magasins en Amérique du ord, a annoncé hier son intention d'en ouvrir 34 nouveaux d'ici à la fin de l'année. Là encore, c'est le signe que Microsoft est bel et bien attiré par le modèle de la marque à la pomme et de ses Apple Store. Enfin, les dirigeants de Microsoft vont devoir gérer la susceptibilité de leurs partenaires (HP, Lenovo, Acer ou encore, dans le mobile, Nokia), dont les produits seront immanquablement concurrents de ceux qu'il compte concevoir lui-même. Et Windows compte 1,3 milliard d'utilisateurs, dont les terminaux – bien souvent des PC – sont conçus et fabriqués par ces mêmes partenaires. Toute mésentente avec eux est donc potentiellement extrêmement préjudiciable pour Microsoft.

> Le but affiché est d'imposer Windows dans les tablettes, les smartphones et le « cloud » en créant un véritable écosystème.

Le but affiché est d'imposer Windows dans les tablettes, les smartphones et le « cloud » en créant un véritable écosystème, au-delà de l'univers du PC. Beaucoup reste à faire. La sortie, prévue le 26 octobre, de Windows 8, le nouveau système d'exploitation de l'américain, sera un test. D'autant que la tablette Surface sera commercialisée dans les prochaines semaines.

**GUILLAUME DE CALIGNON**

**LES CHIFFRES CLEFS DE MICROSOFT**

EN MILLIARDS DE DOLLARS

**CAPITALISATION BOURSIÈRE**
244

**REVENUS***
73

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL***
27

* EXERCICE CLOS FIN JUIN 2012

« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

AUDIOVISUEL

**Devant l'impossibilité de réformer le mode de nomination du président du CSA avant la fin du mandat de l'actuel président, le gouvernement s'oriente vers une prolongation d'un an de son mandat.**

# Michel Boyon pourrait être prolongé d'un an à la tête du CSA

Lorsqu'on est dépassé par le temps, il faut se montrer pragmatique. Le calendrier de la réforme de la procédure de nomination des membres (et du président) du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) ne pouvant plus être tenu, le cas du remplacement de Michel Boyon, dont le mandat à la présidence du CSA expire en janvier 2013, devient problématique. Une idée est en train de faire son chemin : prolonger son mandat sans doute d'un an, le temps que la réforme soit adoptée.

Au cours de la campagne, François Hollande avait indiqué qu'il souhaitait modifier le mode de nomination des membres mais aussi du président du CSA, pour l'instant nommé par le président de la République. Le but affiché : redonner plus d'indépendance au régulateur de l'audiovisuel vis-à-vis de l'exécutif. Réformé, le CSA doit récupérer la nomination des présidents de l'audiovisuel public, apanage du président de la République depuis la réforme de 2009. Initialement, l'objectif était de faire passer cette réforme d'ici à la fin de l'année, comme l'avait indiqué en mai Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication, à son arrivée rue de Valois. Mais, entre-temps, le gouvernement a décidé de voir plus large en mettant en chantier le rapprochement entre le CSA et l'Arcep, le régulateur des télécommunications. Sur ce point, il attend d'ici fin novembre les conclusions de la mission confiée à trois ministres – Aurélie Filippetti, Fleur Pellerin et Arnaud Montebourg. Le projet de loi sur l'audiovisuel ne sera donc pas adopté, dans le meilleur des cas, avant la fin du premier semestre de l'an prochain. Dans ces conditions, le nouveau président du CSA risquait d'être nommé selon une procédure devenue caduque, ce qui aurait rendu sa position inconfortable.

KENZO TRIBOUILLARD /AFP

L'actuel président devrait voir son mandat prorogé pour permettre la mise en place d'un autre mode de nomination pour son successeur.

D'où l'intérêt de prolonger son mandat, solution considérée par beaucoup comme la plus simple et la plus sage. Si elle est mise en œuvre, le nouveau président du CSA pourra ainsi être nommé selon la nouvelle règle une fois la réforme adoptée.

**Un écueil à lever**

Le mandat des deux autres membres du CSA concernés par la même échéance, Rachid Arhab et Alain Méar, pourrait être également prolongé. Mais dans leur cas, la situation est moins problématique puisqu'ils sont déjà nommés par les présidents du Sénat et de l'Assemblée nationale, à qui François Hollande veut, précisément, redonner le pouvoir de nommer l'ensemble des membres du CSA.

L'arbitrage final concernant le prolongement du mandat de Michel Boyon n'a pas encore été rendu. Il le sera dans les prochains jours. Car il reste un écueil à lever : la compatibilité de cette prolongation avec la Constitution. Pour la mettre en vigueur, il faut une loi. Le gouvernement a deux options : soit greffer cette disposition sur un projet de loi existant, soit faire un texte spécifique.

**GRÉGOIRE POUSSIELGUE**

## L'éventualité d'une fusion Arcep-CSA s'éloigne

**Une fusion entre les deux autorités créerait « une instance aux pouvoirs extrêmement vastes », ce qui aboutirait « à déposséder le gouvernement et le Parlement d'une part significative de leurs prérogatives ».**

La probabilité d'une fusion entre l'Arcep, le régulateur des télécoms, et le CSA, son alter ego dans l'audiovisuel, s'éloigne. Ce n'est plus l'option privilégiée par le gouvernement et l'Arcep, qui a rendu public hier son rapport remis il y a quelques jours au gouvernement, n'y est pas favorable. L'Autorité ne prend pas officiellement position, mais, entre les lignes, on comprend que la fusion des deux autorités n'est pas la solution préférée des membres de son collège. Ils préviennent que celle-ci *« pourrait aboutir à déposséder le gouvernement et le Parlement d'une part significative de leurs prérogatives actuelles dans des domaines particulièrement sensibles et de plus en plus stratégiques »*.

Pour l'Arcep, *« une telle réforme conduirait à créer une instance aux pouvoirs extrêmement vastes, compte tenu notamment de l'importance de la régulation audiovisuelle en France. Cette instance serait à même d'effectuer des arbitrages entre des objectifs d'ordre économique, notamment au titre de la régulation des télécoms, et d'ordre "culturel", au titre de la régulation de l'audiovisuel »*.

**Objectifs culturels d'abord**

En outre, met en garde le régulateur des télécoms, il ne faut pas que la réforme soit *« perçue, même si ce n'est pas son objet, comme portant atteinte, ni directement ni indirectement, à la liberté de communication sur Internet »*. Pour l'Arcep, ce sont les objectifs du gouvernement en matière de politique culturelle qui dicteront l'organisation de la régulation dans le pays : *« Les missions qu'une telle autorité exercerait, au titre de l'exception culturelle dépendront notamment des conclusions de la mission confiée à Pierre Lescure et des conclusions que le gouvernement et le Parlement décideront d'en tirer. »*

Mais *« s'il est décidé de conserver les objectifs actuels de la régulation audiovisuelle* […], *une convergence institutionnelle allant au-delà d'une meilleure coordination du CSA et de l'Arcep (par la création, par exemple, d'une instance commune aux collèges des deux institutions) ne se justifie pas »*, dit le rapport.

**G. DE C.**

AUDIOVISUEL

## Les députés PS plaident pour une redevance audiovisuelle élargie

C'est le grand retour de la contribution à l'audiovisuel public (ou « CAP », ex-redevance audiovisuelle) dans les maisons de campagne et autres chaumières normandes. Patrick Bloche, président de la Commission des Affaires culturelles à l'Assemblée, présentera mardi en commission des finances un amendement imposant les résidences secondaires à la CAP, en plus des résidences principales. Les propriétaires seraient imposés à hauteur d'une demi-redevance, soit 63 euros par an. En échange de l'élargissement de cette assiette, la hausse de deux euros de la CAP (en sus des deux euros liés à l'indexation sur l'inflation) décidée par le gouvernement dans le cadre du projet de loi de Finances serait abandonnée. Le gain net serait ainsi d'une centaine de millions d'euros pour le budget.

**63** EUROS PAR AN

**La demi-redevance qui serait appliquée aux résidences secondaires.**

Si l'accord de la commission des finances semble acquis, après l'adoption de cet amendement par le groupe socialiste à l'Assemblée nationale, celui du gouvernement serait également en bonne voie. Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication, avait déclaré fin septembre qu'elle était « *partisane de toutes les pistes qui pourraient être examinées pour obtenir des ressources pérennes, modernes et équitables pour l'audiovisuel public* ». Le ministère délégué au Budget n'y serait pas opposé non plus.

**Retour avant 2005**

Reste à savoir si une partie significative de ce surcroît de recettes ira effectivement à France Télévisions. Le groupe a été le plus touché, et de loin, par la baisse des ressources accordées à l'audiovisuel public, ce qui a ému plusieurs parlementaires de la majorité. Patrick Bloche plaide en ce sens : avec nombre de parlementaires socialistes, il souhaite voir réattribuer au budget de France Télévisions, principal bénéficiaire de la CAP, une partie du gain lié à l'élargissement de l'assiette, afin de compenser la diminution des ressources publiques de 86 millions d'euros décidée par le projet de loi de Finances, qui reste soumise au vote des parlementaires. « *La démarche est de redonner de la souplesse budgétaire à France Télévisions. Cela permettra d'éviter que ses comptes soient trop déséquilibrés en 2013. Mais France Télévisions devra aussi faire des efforts* », explique Patrick Bloche aux « Echos. Taxer les propriétaires de résidences secondaires reviendrait à la situation prévalant avant 2005. La réforme adoptée cette année là, en liant la CAP à la taxe d'habitation, avait acté le principe d'une seule et unique taxation par foyer fiscal. **G. P.**

## EN BREF

**PUBLICITÉ EN LIGNE.** La commissaire européenne chargée des Nouvelles technologies, Neelie Kroes, s'inquiète du tour – et du retard – des discussions pour mettre en place des normes standardisées pour réglementer la publicité ciblée sur le Net et protéger la vie privée des internautes. Elle redoute que l'on aboutisse « *à un texte édulcoré* », trop peu contraignant pour les entreprises.

**SPOTIFY.** Coca-Cola pourrait investir dans le service de « streaming » musical à hauteur de 10 millions de dollars, selon Bloomberg, obtenant ainsi une participation très minoritaire. Spotify chercherait en effet à lever entre 100 et 200 millions de dollars dans un nouveau tour de table qui le valoriserait 4 milliards.

# LA COTE HEBDOMADAIRE DES OPCVM

**CARMIGNAC GESTION**

**24, Place Vendôme – 75001 Paris – Tél. : 01.42.86.53.35**
**Contact Clientèle Privée : Christian TSOCANAKIS.**
**Contact Clientèle Institutionnelle : Jacques GERBI.**
**Contact Distribution Externe : Ariane TARDIEU.**
***Valeurs liquidatives disponibles le lundi précédant le jour de parution.***
**Cotations : 01.42.61.62.00**
**site Internet : www.carmignac.fr**

| Nom du fonds | Vocation | Dernier revenu distribué Date | net | Valeur Unitaire hors frais au 5/10/12 ou dernier cours connu en euros | Variation en % depuis le 31/12/11 | Variation % 1 an | Variation % 3 an |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Carmignac Emerging Patrimoine A EUR acc (LU0592698954) | FCP Actions Internationales | | C | 109,34 | + 11,46 | + 15,03 | – |
| Carmignac Investissement A EUR acc (FR0010148981) | FCP Actions Internationales | | C | 8.656,48 | + 6,82 | + 9,91 | + 13,40 |
| Carmignac Grande Europe A EUR acc (LU0099161993) | Sicav Actions européennes (PEA) | | C | 140,38 | + 14,33 | + 20,22 | + 17,91 |
| Carmignac Euro-Entrepreneurs A EUR acc (FR0010149112) | FCP petites et moy. capital. europ. (PEA) | | C | 191,81 | + 17,66 | + 23,88 | + 27,62 |
| Carmignac Emergents A EUR acc (FR0010149302) | FCP Actions pays émergents | | C | 736,89 | + 14,36 | + 20,49 | + 42,58 |
| Carmignac Emerging Discovery A EUR acc (LU0336083810) | SICAV P&M cap. pays émergents | | C | 1.074,00 | + 13,19 | + 22,56 | + 31,26 |
| Carmignac Commodities A EUR acc (LU0164455502) | SICAV Actions ressources naturelles | | C | 294,47 | – 8,48 | – 1,37 | + 10,79 |
| Carmignac Patrimoine A EUR acc (FR0010135103) | FCP Mixte diversifié international | | C | 5.485,34 | + 4,99 | + 9,24 | + 13,11 |
| Carmignac Euro-Patrimoine A EUR acc (FR0010149179) | FCP Mixte diversifié européen (PEA) | | C | 302,51 | + 9,30 | + 13,43 | + 17,53 |
| Carmignac Investissement Latitude A EUR acc (FR0010147603) | FCP Mixte diversifié international | | C | 218,35 | + 6,71 | + 9,65 | + 12,40 |
| Carmignac Profil Réactif 100 A EUR acc (FR0010149211) | Fonds de fonds dynamique | | C | 165,29 | + 9,76 | + 16,04 | + 20,36 |
| Carmignac Profil Réactif 75 A EUR acc (FR0010148999) | Fonds de fonds mixte dynamique | | C | 189,10 | + 8,50 | + 14,34 | + 16,89 |
| Carmignac Profil Réactif 50 A EUR acc (FR0010149203) | Fonds de fonds mixte équilibré | | C | 162,96 | + 5,45 | + 10,44 | + 13,28 |
| Carmignac Market Neutral A EUR acc (LU0413372060) | SICAV Actions Internationales | | C | 1.029,06 | + 0,57 | + 0,98 | – 1,54 |
| Carmignac Global Bond A EUR acc (LU0336083497) | SICAV Obligations Internationales | | C | 1.140,23 | + 6,93 | + 14,32 | + 22,59 |
| Carmignac Sécurité A EUR acc (FR0010149120) | FCP Obligations libellées en euros | | C | 1.606,67 | + 3,96 | + 5,65 | + 9,05 |
| Carmignac Cash Plus A EUR acc (LU0336084032) | SICAV Monétaire dynamique | | C | 10.900,66 | + 3,45 | + 4,42 | + 7,11 |
| Carmignac Court Terme A EUR acc (FR0010149161) | FCP Placements monétaires en euros | | C | 3.752,63 | + 0,39 | + 0,62 | + 1,82 |

MSCI AC WORLD INDEX FREE depuis le 31/12/2009 : + 11,14 %. CAC 40 depuis le 31/12/2009 : + 6,52 %.

Certains des fonds ci-dessus possèdent des parts de distribution et/ou des parts en autres devises. La liste complète est disponible sur le site www.carmignac.fr

**MONCEAU ASSURANCES**

**36, rue Saint-Pétersbourg – BP 677 – 75367 Paris Cedex 08.**
**N° AZUR 0810.810.801.**

| Nom du fonds | Vocation | Frais en % E | S | G | Dernier revenu distribué Date | net | Valeur Unit. hors frais au 04/10/12 ou dernier cours connu en euros | Variation en % depuis le 29/12/11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Monceau Performance | Obligations et autres titres de créances français | 5 | 3 | 0,30 | | C | 251,81 | + 3,64 |
| Monceau Sélection France Europe | Actions internationnales | 5 | 3 | 0,75 | | C | 2.121,94 | + 12,76 |
| Monceau Sélection Internationale | Actions internationales | 5 | 3 | 1,00 | | C | 2.207,38 | + 12,92 |
| Monceau Convertibles | Obligations convertibles | 0 | 0 | 0,50 | | C | 117,58 | + 10,38 |

**KBL RICHELIEU GESTION**

**22, boulevard Malesherbes – 75008 Paris**
**Tél. : 01.42.89.00.00 - Fax : 01.42.89.62.29 - www.kblrichelieu.com**
**Contact Clientèle Privée : Christian DE WITT**
**Contact Clientèle Professionnelle : Marie FERNANDES**

| Nom du fonds | Vocation | Dernier revenu distribué Date | net | Valeur Unitaire hors frais au 09/10/12 ou dernier cours connu en euros | Variation en % depuis le 30/12/11* | Variation en % 1 an glissant |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KBL Richelieu France (FR0007373469) | Actions françaises, PEA | | C | 295,53 | + 6,91 | + 4,85 |
| KBL Richelieu Spécial (FR0007045737) | Actions françaises, PEA | | C | 142,09 | + 7,52 | + 6,67 |
| KBL Richelieu Croissance PME (FR0010092197) | Actions françaises, PEA | | C | 100,45 | + 11,66 | + 4,22 |
| KBL Richelieu Europe (FR0000989410) | Actions européennes, PEA | | C | 116,47 | + 10,35 | + 12,42 |
| KBL Richelieu Invest-Immo (FR0010080895) | Actions européennes, PEA | | C | 549,02 | + 15,35 | + 8,16 |
| KBL Richelieu Luxembourg 4 Continents (LU0036518299) | Actions internationales (hors Europe) | | C | 103,19 | + 7,10 | + 15,76 |
| KBL Richelieu Spécial Monde (FR0011038363) | Actions internationales | | C | 100,60 | + 11,72 | + 17,50 |
| KBL Richelieu Richelieu Rareté (FR0011038454) | Actions internationales | | C | 95,71 | + 7,83 | + 14,10 |
| KBL Richelieu Flexible (FR0000029944) | Diversifié, PEA | | C | 535,57 | + 3,20 | + 2,29 |
| KBL Richelieu Harmonie 50 (FR0000986846) | Diversifié | | C | 133,64 | + 3,48 | + 3,09 |
| KBL Richelieu Valeur (FR0007079355) | Diversifié | | C | 121,18 | + 3,56 | + 3,36 |
| KBL Richelieu Obligations EUR (FR0011302975) | Obligations | | C | 4.262,13 | + 8,67 | + 8,76 |
| KBL Richelieu Rendement 2017** (FR0011185784) | Obligations | | C | 106,68 | – | – |
| KBL Richelieu Monétaire (FR0010567057) | Monétaire court terme | | I | 543.037,63 | + 0,64 | + 0,95 |

Les fonds de KBL Richelieu Gestion peuvent être directement achetés soit auprès de votre banquier habituel par simple instruction précisant le nombre de parts et le code ISIN soit auprès du gérant ou du dépositaire. * Depuis le 29/12/2011 pour KBL Richelieu Monétaire. **OPCVM créé le 17/02/2012

**SERVICES AUX COLLECTIVITÉS**

**Parallèlement au départ d'Henri Proglio ressurgit le dossier Dalkia, leur filiale commune de services à l'énergie. Les négociations pour une montée d'EDF au capital s'étaient interrompues en février. Les deux groupes sont repartis dans un bras de fer.**

# Veolia et EDF vont devoir se mettre d'accord sur Dalkia

Si Henri Proglio espérait partir dans la discrétion, c'est raté. Son départ du conseil d'administration de Veolia Environnement (« Les Echos » du 11 octobre) a déclenché une frénésie de spéculations. Le PDG d'EDF avait pourtant visiblement pris soin de choisir une date déconnectée de toute actualité ou contexte polémique, après le psychodrame de la tentative de remplacement du PDG de Veolia Antoine Frérot par Jean-Louis Borloo en février. Henri Proglio n'avait plus participé aux séances du conseil d'administration de son ancienne maison depuis cette affaire. Bercy non plus ne veut pas mettre d'huile sur le feu et on y démentait hier la version du « Monde » selon laquelle André Martinez, conseiller spécial du ministre de l'Economie, Pierre Moscovici, aurait demandé le départ d'Henri Proglio du conseil. Enfin cela ne change rien pour la représentation d'EDF, actionnaire à 4 % et qui gardera son siège à l'avenir.

**1,5** MILLIARD D'EUROS

**Le financement de Dalkia assuré par Veolia.**

Mais, parallèlement au départ d'Henri Proglio, ressurgit le dossier Dalkia, leur filiale commune de services à l'énergie, où Veolia et EDF sont repartis dans un bras de fer. Veolia détient Dalkia France aux deux tiers et Dalkia International à parité avec EDF. Le contrat fondateur de la société, en 2000, prévoyait qu'EDF monte au capital pour détenir l'ensemble de Dalkia à 50 %. Les négociations pour cette montée, moyennant la gouvernance de Veolia sur l'international, se sont interrompues net après l'affaire Borloo.

**Calendrier très serré**

Mais au 1er janvier 2013, du fait d'un changement de normes comptables, Veolia va devoir modifier le mode de consolidation de Dalkia. Les comptes du groupe d'Antoine Frérot en pâtiront, sauf si Veolia fait reconnaître par ses commissaires aux comptes qu'il a le contrôle opérationnel et financier de Dalkia International, pour lui permettre de consolider à 100 % sa filiale.

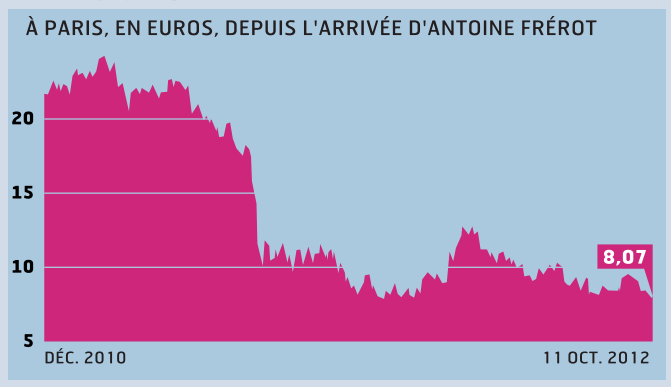
Changer la gouvernance du pacte faciliterait cela. EDF a là un levier et cela tombe bien : son intérêt pour Dalkia est intact… Mais Veolia n'acceptera pas d'accord défavorable. Lui aussi a un levier : il procure à Dalkia International l'intégralité de ses financements. Or sur 1,5 milliard d'euros de prêts de Veolia à Dalkia, plusieurs centaines de millions arrivent à échéance en fin d'année. Plutôt que de renouveler les crédits, il suffirait à Veolia d'exiger qu'EDF prenne en charge sa quote-part des financements de Dalkia International, si EDF prétend être en contrôle conjoint…

Vu le calendrier très serré pour trouver une solution, le dossier Dalkia, qu'on avait un peu oublié depuis mars, pourrait devenir rapidement plus brûlant que celui de Veolia-Transdev, toujours en négociation avec la Caisse des Dépôts.

**MYRIAM CHAUVOT**

**VEOLIA ENVIRONNEMENT EN BOURSE**

À PARIS, EN EUROS, DEPUIS L'ARRIVÉE D'ANTOINE FRÉROT



ANTOINE FRÉROT, PDG DE VÉOLIA

«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG / PHOTO : AFP

**DISTRIBUTION**

**Les ventes en France continuent de diminuer, mais la baisse se réduit pour les hypermarchés et s'est arrêtée pour les supermarchés. A l'international, le groupe tire surtout profit du dynamisme de l'Amérique latine, mais est à la peine en Chine.**

# L'activité de Carrefour donne des signes de légère amélioration

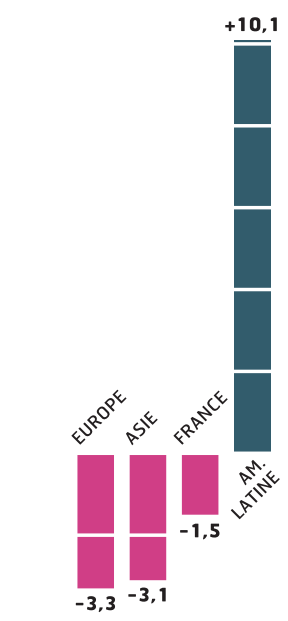
Est-ce l'ébauche d'un « effet Plassat » ? Il est encore trop tôt pour le dire, mais les chiffres publiés hier pointent une légère amélioration de l'activité de Carrefour, dont Georges Plassat a pris la direction il y a six mois.

Le numéro deux mondial de la distribution a annoncé des ventes en hausse de 2,1 %, à 22,62 milliards d'euros, au troisième trimestre. Un chiffre un peu supérieur aux attentes des analystes, qui tablaient sur des ventes à 22,38 milliards pour Dow Jones et à 22,43 milliards pour Bloomberg. Ce qui fait dire à Jean-Marie Lhomé, analyste chez Aurel BGC, cité par l'AFP, que, *« sans susciter un espoir démesuré, cette publication est positive avec des chiffres un peu supérieurs aux attentes »*. Les investisseurs ont salué ces annonces, le titre Carrefour terminant la séance en hausse de 3,69 %, à 16,58 euros.

L'amélioration, toute relative au demeurant, des performances de l'enseigne se résume à quelques indicateurs. En France, principal marché du groupe (40 % du chiffre d'affaires), les ventes à magasins comparables et hors essence ont certes encore reculé de 1,5 %, mais la baisse était de 3,3 % au deuxième trimestre.

**LES VENTES DE CARREFOUR**

VARIATION 3E TRIMESTRE 2012/ 3E TRIMESTRE 2011*, EN %




* HORS ESSENCE

« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

**Le Brésil tire l'activité**

Même écart pour les hypermarchés, le format le plus attaqué. Carrefour enregistre de nouveau une chute, de 3,3 %, pour les trois derniers mois, mais celle-ci était de 5,7 % lors de la période précédente. Un mieux qualifié de *« sensible »* par Pierre-Jean Sivignon, le directeur financier de Carrefour, qui a indiqué lors d'une conférence téléphonique que *« les ventes de produits alimentaires étaient en hausse »*, sans plus de détails. Cela résulte, notamment, de *« l'amélioration de la perception prix »* liée à la garantie des prix les plus bas promise pour les produits de grande consommation les plus vendus, 300 articles de la rentrée des classes ou bien encore le carburant.

Tandis que le réseau des magasins de proximité poursuit une croissance régulière aux alentours des 3 % par trimestre, les supermarchés semblent également se redresser. Leur chiffre d'affaires en comparable a été stable au troisième trimestre, après une diminution de 1,4 % au deuxième.

Au niveau mondial, Carrefour, qui a cédé sa filiale grecque, profite encore de la dynamique de l'Amérique latine. Les ventes au Brésil, où il faut tout de même tenir compte de l'inflation des matières premières, progressent de 10 % (toujours en comparable) et, selon Pierre-Jean Sivignon, les progressions sont encore supérieures en Argentine et en Colombie. Au Brésil, les hypermarchés auraient confirmé leur redressement, mais c'est toujours le concept de magasin-entrepôt Atacadao qui tire l'activité.

Pour autant, Carrefour n'a pas retrouvé un chemin couvert de pétales de rose. Les ventes en comparable sont en baisse encore très sensible de 5,4 % en Espagne, de 6,6 % en Italie et, surtout, de 6,1 % en Chine, malgré, reconnaît le directeur financier, la hausse des salaires et donc du pouvoir d'achat…

Partout, la période des fêtes de fin d'année sera cruciale, mais Pierre-Jean Sivignon s'est déclaré *« confortable »* avec les prévisions de résultats annuels du consensus, à 2,1 milliards avant impôt.

**PHILIPPE BERTRAND**

**IMMOBILIER**

**En pleine polémique sur le financement du Grand Paris Express, le groupe UMP de Paris demande que la Ville verse une partie de ces recettes immobilières au métro automatique.**

# Droits de mutation : Paris encaisse à nouveau un montant record

La flambée immobilière profite à Paris. Après avoir encaissé un montant exceptionnel de droits de mutation de 1,078 milliard d'euros brut en 2011, Paris table sur près de 1,1 milliard pour l'année écoulée. Depuis dix ans, la capitale, qui a la particularité de percevoir ces recettes en tant que ville et département, voit la somme exploser. Plafonnant à 400 millions en 2001, les droits de mutation, excepté un trou d'air en 2008 et 2009, sont repartis à la hausse depuis deux ans. *« On ne cesse de nous annoncer un tassement, mais les chiffres continuent de grimper »*, grince l'UMP parisien, qui dénonce depuis des années une *« cagnotte inutilisée »*. Le groupe d'opposition a son idée. Alors que la polémique enfle sur l'absence du milliard d'euros nécessaire au Grand Paris Express dans la loi de programmation budgétaire 2013-2015, l'UMP demande que 500 millions d'euros *« à prélever sur les recettes à venir des droits de mutation 2012 »* soient affectés *« par le département de Paris »* à la Société du Grand Paris. *« Ce serait juste une avance remboursable. Paris l'a bien fait au début des années 1990 pour financer le métro Meteor »*, glisse Jean-François Legaret, chef de file du groupe UMP de Paris, qui déposera un vœu en ce sens lundi, alors que seront débattues au Conseil de Paris les orientations budgétaire 2013 de la Ville. Anne Hidalgo, première adjointe de Bertrand Delanoë, et en campagne pour lui succéder à la tête de Paris, a qualifiée cette *« provocation »* de *« non réfléchie »*. Fidèle à sa ligne de conduite budgétaire, la Ville affectera en partie ces recettes aux investissements, qui, stables, sont estimés à 1,7 milliard pour l'an prochain. Bernard Gaudillère, adjoint aux finances à Paris, met aussi en avant les incertitudes liées à la crise : *« En septembre, les droits de mutation sont en recul de 60 % par rapport à l'an dernier. »*

DENIS ALLARD/REA

Après un trou d'air en 2008 et 2009, les droits de mutation sont repartis à la hausse depuis deux ans.

**MARION KINDERMANS**

## EN BREF

**AIR FRANCE-KLM.** Le groupe inaugurera demain à Roissy-CDG un nouveau bâtiment à proximité de son siège, où s'installeront les nouveaux services communs à Air France et KLM. A savoir les finances et la communication financière, les achats, les ventes et la gestion de la flotte. Une étape de plus sur la voie de l'intégration.

**ALASKA AIRLINES.** La compagnie américaine a annoncé hier la plus importante commande de son histoire, pour 50 Boeing 373 moyen-courriers, dont 37 exemplaires de la version remotorisée Max, d'une valeur de 5 milliards de dollars. Alaska Airlines exploite déjà une flotte de 120 appareils, tous des Boeing 737.

**SUEZ ENVIRONNEMENT.** Lyonnaise des Eaux, la filiale eau de Suez Environnement, a annoncé hier avoir remporté la prolongation pour dix ans de la distribution de l'eau de la communauté de l'Auxerrois (Yonne), soit un contrat d'un total de 36 millions d'euros.

**EUROSTAR.** La compagnie ferroviaire transmanche a annoncé hier le lancement, en partenariat avec Lyria, filiale de la SNCF et des Chemins de Fer Suisses, d'un nouveau service pour desservir depuis Londres les Alpes suisses et le canton du Valais.

### Concurrence : le Conseil d'Etat rejette les recours de Casino, Leclerc et Intermarché

Le Conseil d'Etat a rejeté hier le recours de Casino contre un avis de l'Autorité de la concurrence qui jugeait trop importante sa position à Paris. *« Cette analyse ne comporte pas en elle-même d'appréciations susceptibles d'emporter des effets de droits »* et, par conséquent, *« cet avis n'a pas de caractère de décision susceptible de faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir »*, indique l'arrêt. Chez Casino, on estime qu'*« il en résulte que cet avis ne saurait avoir pour effet de qualifier la position de Casino à Paris »*. Le Conseil d'Etat a également rejeté pour les mêmes raisons de droit les recours qu'avaient formulés Leclerc et Intermarché contre un autre avis de l'Autorité qui voulait limiter la durée des contrats d'affiliation dans certaines zones. *« La décision* […] *n'épuise pas la question des capacités des opérateurs économiques à faire valoir leurs propres arguments* […] *»*, regrette Leclerc dans un communiqué. *« Le Conseil d'Etat confirme que l'Autorité était parfaitement dans son rôle en émettant ces avis »*, affirme de son côté le gendarme de la concurrence.

### L'activité du PMU s'est inscrite en légère croissance de 1 % au troisième trimestre

Le PMU a enregistré au troisième trimestre 2012 une activité en hausse de 1 %, à 2,485 milliards d'euros, pour l'ensemble des enjeux (points de vente et Internet). La période a été marquée par un repli de 1,1 % des paris hippiques, à 2,32 milliards, plus fort encore, à – 3,6 %, dans les points de vente (1,982 milliard). Les paris sportifs ont connu une augmentation de 63,1 %, à 39,4 millions, et les mises de poker en ligne de 39,8 %, à 125,7 millions. Par ailleurs, Philippe Germond, le PDG du PMU, interrogé par l'AFP, a qualifié de « succès » le dernier week-end marqué par le Qatar Prix de l'Arc de Triomphe avec une hausse de 22 % des mises hippiques et par la journée des « clasicos » de football (Real Madrid-FC Barcelone et OM-PSG), la *« troisième meilleure journée »* depuis le lancement des paris sportifs en ligne en juin 2010.

### L'Iata appelle à des mesures radicales pour un ciel unique européen

L'Association internationale du transport aérien (Iata) a apporté son soutien à la décision de la Commission européenne de sanctionner les Etats qui tardent à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'unification et à la modernisation du contrôle du trafic aérien. Un ciel unique en Europe *« est la priorité pour reconstruire la compétitivité du secteur européen de l'aviation. L'échec des Etats membres de l'Europe à créer cet espace ajoute un coût de 5 milliards d'euros sur les compagnies volant en Europe et sur leurs passagers »*, a affirmé dans un communiqué le directeur général de l'Iata, Tony Tyler. *« Plus de dix ans se sont écoulés depuis le lancement du projet de ciel unique européen et nous n'avons toujours pas de résultats »*, a déploré hier le commissaire européen Siim Kallas, lors d'une conférence sur le ciel unique.

Les Echos

Fiac : une visite en avant-première sur lesechos.fr/diaporama

MARCHÉ DE L'ART

**Si elles n'ont pas détrôné la suisse Art Basel de sa première place parmi les grandes foires d'art contemporain internationales, la Frieze londonienne, en dix ans, et la Fiac parisienne, en quelque quarante ans, se sont installées ensemble sur la deuxième marche du podium.**

# Avec la Frieze et la Fiac, Londres et Paris se disputent les collectionneurs d'art contemporain

Si le leadership mondial d'Art Basel en Suisse demeure incontestable sur l'échiquier des foires d'art contemporain, la Frieze de Londres – qui s'est ouverte hier à Regent's Park – et la Fiac de Paris – qui sera inaugurée le 18 au Grand Palais – se partagent la deuxième marche du podium.

*« Chaque foire a une identité, une énergie différente. Paris est plus établi, Londres plus jeune. Et les différentes langues parlées attirent des acheteurs de zones géographiques complémentaires »,* observe Olivier Belot, directeur de la galerie Yvon Lambert, qui expose dans les deux manifestations. La Frieze, plus branchée et axée sur la création d'aujourd'hui, comme la Fiac, plus prestigieuse dans son écrin exceptionnel, avec un spectre large de l'art moderne à l'art contemporain, accueillent des galeries internationales et des artistes « bankables », sans négliger pour autant les jeunes pousses susceptibles de susciter la curiosité de collectionneurs à la recherche des valeurs sûres de demain.

Les organisateurs des deux manifestations concurrentes ont d'ailleurs les uns envers les autres des propos très respectueux. *« La Fiac fait un travail remarquable »,* souligne ainsi Matthew Slotover, codirecteur de la Frieze, tandis que Jennifer Flay, directrice artistique de l'événement parisien, saluait avant-hier *« la qualité de la Frieze Masters »,* la nouvelle manifestation lancée cette année par la foire londonienne pour s'élargir à l'art moderne et ancien.

Proches par leur taille et par leur nombre d'exposants (voir ci-dessus), la Fiac et la Frieze travaillent, chacune à leur manière, à accroître leur rayonnement. La Fiac s'est agrandie cette année des nouveaux espaces rénovés du Grand Palais, en particulier le superbe salon d'honneur de 1.200 m², tandis que la Frieze a inauguré en mai une antenne new-yorkaise et n'exclut pas d'autres essaimages. La foire londonienne, bien que plus récente que la Fiac, s'avère la plus internationale. *« Elle bénéficie du fait que de 45 à 50 % des collectionneurs internationaux sont anglo-saxons »,* souligne Jean-Christophe Castelain, le rédacteur en chef du « Journal des arts ».

### L'enjeu de la clientèle VIP

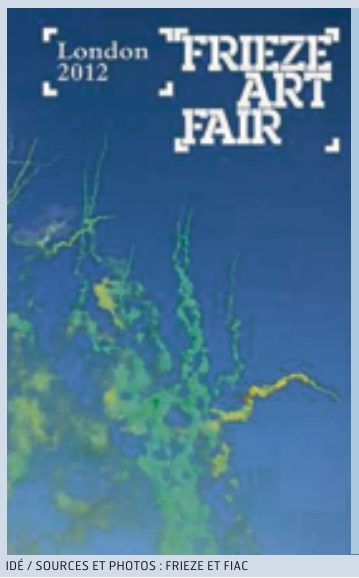
En outre, constate François Laffanour, de la galerie Downtown, la capitale britannique *« est une place d'argent, avec des collectionneurs prêts à mettre le prix ».* A contrario, la Fiac pourrait souffrir du contexte politique et fiscal en France. Le galeriste Emmanuel Perrotin, présent aux deux foires, s'inquiète ainsi de *« l'impact défavorable que peut avoir la simple évocation d'une possible intégration des œuvres d'art dans l'assiette de l'ISF en France, même si, au final, une telle mesure n'est pas prise ».*

Soucieuses d'apparaître comme des événements culturels majeurs, la Frieze et la Fiac bénéficient toutes deux d'un programme d'expositions exceptionnel mis en place par les grands musées en parallèle. Paris présente une rétrospective Hopper qui devrait attirer beaucoup de monde dans les galeries du Grand Palais voisines de la Fiac, et fait l'actualité avec le nouveau département des arts de l'Islam du Louvre, tandis que Londres se targue d'afficher des ventes aux enchères très ambitieuses.

En termes de fréquentation, les deux manifestations sont au coude-à-coude, mais l'important n'est pas là. *« Ce type de foires, le grand public y va comme dans un musée, car elles s'adressent d'abord à des investisseurs »,* note le galeriste Bernard Zürcher. *« Le nerf de la guerre, le cœur du business, c'est la clientèle VIP. La Fiac a beaucoup soigné son programme VIP pour décliner un service personnalisé à l'anglo-saxonne et faire venir de gros collectionneurs, cherchant ainsi à renforcer la base de données de ces acheteurs-là, comme la Frieze »,* insiste Jean-Christophe Castelain. Probablement la bataille la plus rude à mener par les deux adversaires.

**MARTINE ROBERT ET NICOLAS MADELAINE (CORRESPONDANT À LONDRES)**

## LONDRES-PARIS : LE MATCH DES FOIRES D'ART CONTEMPORAIN




| FRIEZE | | FIAC |
|---|---|---|
| 11-14 OCTOBRE 10E ÉDITION | DATE DE L'ÉVÈNEMENT | 18-21 OCTOBRE 39E ÉDITION |
| 175 | EXPOSANTS | 182 |
| 35 PAYS | PROVENANCE | 25 PAYS |
| 437 EUROS (352 LIVRES) | PRIX DU STAND AU M² (2011) | 455 EUROS (MOYENNE) |
| 65.000 | VISITEURS (2011) | 68.000 |
| DEUTSCHE BANK | PARTENAIRE OFFICIEL | GALERIES LAFAYETTE |

IDÉ / SOURCES ET PHOTOS : FRIEZE ET FIAC

## La foire londonienne élargit sa palette de l'art ancien à l'art moderne

**Pour la première fois cette année, la Frieze s'ouvre à d'autres œuvres que celles d'art contemporain. Une façon de satisfaire la curiosité de ses riches visiteurs.**

Soucieuse d'élargir son public de collectionneurs acheteurs, la Frieze ouvre cette année un nouvel événement, la Frieze Masters, qui couvre le spectre de l'art ancien à l'art moderne d'après-guerre. De l'autre côté de Regent's Park, dans un pavillon autonome à l'ambiance plus raffinée que ceux de la Frieze (le prix du mètre carré de stand y est d'ailleurs de 410 livres contre 352), la Frieze Masters rassemble une centaine de marchands, parmi les plus réputés. *« Avec cette manifestation, il y a désormais un côté Maastricht [la première foire d'antiquités au monde, située aux Pays-Bas, NDLR] à la Frieze »,* note Pierre Ravelle-Chapuis, de Van de Weghe Fine Arts.

### Dialogue entre les œuvres

Parmi les collectionneurs, invités dès mardi à une visite VIP, *« on pouvait reconnaître beaucoup d'acheteurs très sérieux »,* observe Liberté Nuti, spécialiste de l'impressionnisme et de l'art moderne chez Christie's Londres.

La liste des artistes majeurs qui y sont présentés est longue, il est vrai : d'Yves Klein à Gerhard Richter en passant par Picasso, De Kooning, Warhol, Bonnard, Lucian Freud, Henry Moore, Jasper Johns, Louise Bourgeois ou encore Richard Avedon, avec une série de portraits proposés par Gagosian, également présent à la Frieze. Certains marchands, comme la galerie new-yorkaise Richard L. Feigen & Co, ont choisi, eux, de montrer à la fois des œuvres classiques et modernes : *« Certains collectionneurs estiment maintenant l'art contemporain trop cher et commencent à se tourner vers des pièces anciennes. Nous leur montrons sur notre stand que ces œuvres peuvent dialoguer »,* observe la galériste. *« Nous faisons comprendre aux amateurs l'intérêt d'avoir une chronologie dans leur collection, afin de mettre en évidence les influences ; ils apprécient ces rapprochements »,* constate de son côté Robert Lauwers, de la galerie Axel Vervoordt d'Anvers.

De l'art du Moyen Age et de la Renaissance proposé par le marchand Brimo de Laroussilhe, à l'art océanien et esquimau de la Galerie Meyer à Paris, tout semble susciter l'intérêt des visiteurs. *« La vieille Angleterre rassure et les riches du monde entier sont à la Frieze »,* se félicite ainsi Anthony JP Meyer.

**M. R. ET N. M.**

### LE PAVILLON DES ARTS ET DU DESIGN DE LA FRIEZE TRÈS FRÉQUENTÉ AUSSI

La nouvelle Frieze Masters pourrait faire de l'ombre au Pavillon des Arts et du Design (PAD) installé depuis cinq ans à Londres, mais il n'en est rien. La version londonienne de la manifestation présentée chaque printemps à Paris au jardin des Tuileries, a trouvé son public, avec un cocktail mélangeant design, arts décoratifs et arts graphiques des XXe et XXIe siècles. Et la crise semble ne pas avoir franchi la Manche. *« Les acheteurs anglais sont détendus, c'est le jour et la nuit avec le PAD de Paris ; nous avons très bien travaillé »,* observe-t-on à la galerie Hervé Van der Straten. La galerie Willy Huybrechts, qui a vendu dès l'ouverture un ensemble de six fauteuils pour 100.000 euros, se réjouit de voir que *« les collectionneurs anglais ont du goût et de l'argent ».* Lancé par la SOC (Société d'organisation culturelle), le PAD réunit 60 exposants et a accueilli 20.000 visiteurs l'an dernier. Installée dans Berkeley Square, à Mayfair, aux mêmes dates que la Frieze, la manifestation est pourtant plus chère pour les marchands, à 590 livres le mètre carré.

AÉRIEN

**A compter du 1er janvier, la majorité des vols courts et moyen-courriers passeront sous la marque low cost Germanwings, Lufthansa ne conservant sous sa marque que les lignes long-courriers et les vols moyen-courriers en correspondance.**

# Lufthansa va transférer l'essentiel de son réseau européen à sa filiale Germanwings

Les révisions stratégiques se suivent et se ressemblent dans le transport aérien européen. Après British Airways, il y a déjà plusieurs années, Iberia tout récemment et, dans une moindre mesure, Air France, Lufthansa s'apprête ainsi à transférer une large partie des vols intra-européens à sa filiale à bas coûts Germanwings. Annoncé en septembre dernier, le projet a été présenté plus en détails hier par le PDG de Lufthansa, Christoph Franz, pour un démarrage au 1er janvier prochain.

A compter de début 2013, Lufthansa transférera toutes ses lignes domestiques et européennes dites « point-à-point », c'est-à-dire celles qui ne contribuent pas à alimenter en trafic de correspondance ses hubs de Francfort et Munich. Au total, plus d'une centaine de destinations européennes sont concernées au départ de Berlin, Cologne, Düsseldorf, Hambourg et Hanovre et Stuttgart.

Pour ce faire, Germanwings, qui opère aujourd'hui 10 Airbus A319, récupérera dès janvier 30 A320 de Lufthansa. Au terme de ces transferts, qui devraient s'étaler sur deux ans, sa flotte devrait ainsi monter à 90 appareils, auxquels s'ajouteront les 19 avions régionaux de la filiale Eurowings, également placée sous son aile. Lufthansa ne conservera donc sous sa marque que les vols long-courriers et les vols moyen-courriers en correspondance.

**– 20%**

**Le différentiel de coûts entre Germanwings et Lufthansa.**

A l'instar des concurrents low cost, la nouvelle Germanwings offrira un service unique, sans classe affaires. Les tarifs seront « bon marché », mais sans être aussi bas que ceux des low cost classiques, Eurowings conservant quelques attributs du service Lufthansa, comme le programme de fidélisation. Selon la compagnie allemande, cette filialisation de l'activité point-à-point devrait permettre de ramener aux bénéfices en 2015 une activité lourdement déficitaire depuis des années.

Cependant, Germanwings, dont les coûts sont déjà inférieurs de 20 % à ceux de Lufthansa, devra encore se serrer la ceinture. Elle était encore déficitaire l'an dernier de 52 millions d'euros. Par ailleurs, la réalisation de ce plan passe par son acceptation par les personnels transférés. Les négociations avec les syndicats des pilotes de Lufthansa débuteront dès la semaine prochaine. Ils sont déjà au même niveau de salaires que leurs collègues de Germanwings, mais devront voler 20 % de plus. Le traitement s'annonce plus rude pour les hôtesses et stewards, à qui Lufthansa donne le choix entre un transfert avec un contrat moins avantageux, le maintien chez Lufthansa, mais basé à Munich ou Francfort ou tout simplement la porte, avec un chèque.

**B. T.**

### LES CHIFFRES CLEFS

Le groupe **Lufthansa** a réalisé un chiffre d'affaires de **28,7** milliards d'euros en 2011, dont **23,8** millions liés aux trafics passagers et fret, pour un résultat opérationnel de **820** millions, en baisse de **19,6 %** sur un an. L'Europe a pesé au total pour **46,1 %** des revenus du trafic passagers des compagnies du groupe Lufthansa en 2011, qui se sont élevés au total à **22,3** milliards d'euros. Ces compagnies ont opéré en Europe **9.819** vols par semaine vers **171** destinations dans **43** pays.
Le chiffre d'affaires de **Germanwings** s'est établi à **687** millions d'euros en 2011, pour une perte opérationnelle de **52** millions. La low cost de Lufthansa a transporté l'an dernier **7,5** millions de passagers sur les **100** millions transportés par toutes les compagnies du groupe dans le monde.

TOURISME

# Le voyagiste FRAM serait en quête de liquidités

Un différend sur la stratégie financière et le choc de deux fortes personnalités, à savoir Olivier de Nicola et Georges Colson : telle serait l'explication du départ d'Olivier de Nicola de la présidence du directoire de FRAM (« Les Echos » d'hier).

Officiellement, le divorce ne porte pas sur le plan de redressement du voyagiste, confronté à de graves difficultés, et n'influera pas sur sa mise en œuvre. *« Le travail commencé par Olivier de Nicola n'est absolument pas remis en cause »,* assurait en effet hier aux « Echos » le nouveau président du conseil de surveillance, Alain Faveau, qui a succédé à Georges Colson. Agé de soixante quinze ans et par ailleurs président du Syndicat national des agents de voyages – son troisième mandat court jusqu'en 2014 –, ce dernier a repris le pilotage opérationnel un peu plus de sept ans après l'avoir lâché.

### Lourde perte pour 2012

Son retour intervient alors que le marché du voyage à forfait reste déprimé. FRAM s'apprête d'ailleurs à enregistrer, à nouveau, une lourde perte pour 2012. L'an dernier, son déficit net part du groupe s'est élevé à 23,48 millions d'euros (+ 71 % par rapport à 2010), pour un chiffre d'affaires consolidé de 441,78 millions (– 8,41 %). Avec son plan de redressement, Olivier de Nicola visait un retour à l'équilibre en 2013, hors coûts de restructuration, un plan social étant en cours de discussion.

Du fait de ses pertes cumulées, FRAM, dont les réserves ont fondu ces dernières années, aurait besoin de liquidités. L'hypothèse de cessions d'actifs reste d'actualité, sachant que son patrimoine serait évalué à une centaine de millions. Un appel aux banques n'est pas à exclure non plus.

Reste une interrogation de taille : la situation au sein de la famille et du capital. Alain Faveau souhaite que l'ex-dirigeante Marie-Christine Chaubet, demi-sœur de Georges Colson et principale actionnaire avec ce dernier – chacun contrôle près de 40 % –, rejoigne le conseil. Interrogée hier soir par « Les Echos », Marie-Christine Chaubet n'a pas souhaité faire de commentaire à ce stade.

**CHRISTOPHE PALIERSE**

**BANQUE**

**Le plan de résolution de la banque franco-belge, qui doit être remis à la Commission européenne le 31 octobre au plus tard, bute sur le partage de la charge de la garantie publique entre la France et la Belgique. Les conséquences d'un échec seraient lourdes pour les collectivités en France.**

# Dexia : la Belgique pousse la France à augmenter sa part de la garantie publique

Les négociations entre la Commission européenne, la Belgique et la France sur le plan de résolution de Dexia entrent dans leur dernière ligne droite. Avant que ce schéma ne soit officiellement soumis aux équipes du directeur général de la concurrence Joaquin Almunia le 31 octobre, un dernier obstacle doit être levé qui promet d'être douloureux pour la France. En effet, le schéma définitif de résolution de la banque franco-belge ne semble pas pouvoir faire l'économie d'un rééquilibrage du partage du coût de la garantie publique de 90 milliards d'euros au profit de la Belgique. Cette garantie doit permettre à Dexia d'organiser sa disparition progressive sans déstabiliser le reste du marché.

Conformément à sa doctrine, Bruxelles a obtenu que tout lien capitalistique soit coupé entre Dexia et la nouvelle banque publique des collectivités locales, qui sera détenue à 65 % par la Banque Postale et à 35 % par La Caisse des Dépôts (CDC). Selon la Commission européenne, la garantie apportée par les Etats à la banque franco-belge ne peut en même temps bénéficier à ce nouvel acteur car cela reviendrait à le favoriser au détriment d'autres concurrents. Il reste qu'une partie de l'héritage de Dexia va être transféré dans le nouvel établissement de crédit (NEC), qui produira les prêts pour cette nouvelle banque. Pour accélérer sa mise en place, cet établissement va en effet reprendre le véhicule de refinancement de Dexia, DMA, qui abrite 10 milliards d'euros de crédits risqués issus du passé. Mais cette reprise est sous condition : la CDC et La Banque Postale ne veulent pas avoir à assumer les pertes éventuelles liées à ces crédits. En d'autres termes, Dexia doit gérer lui-même son héritage.

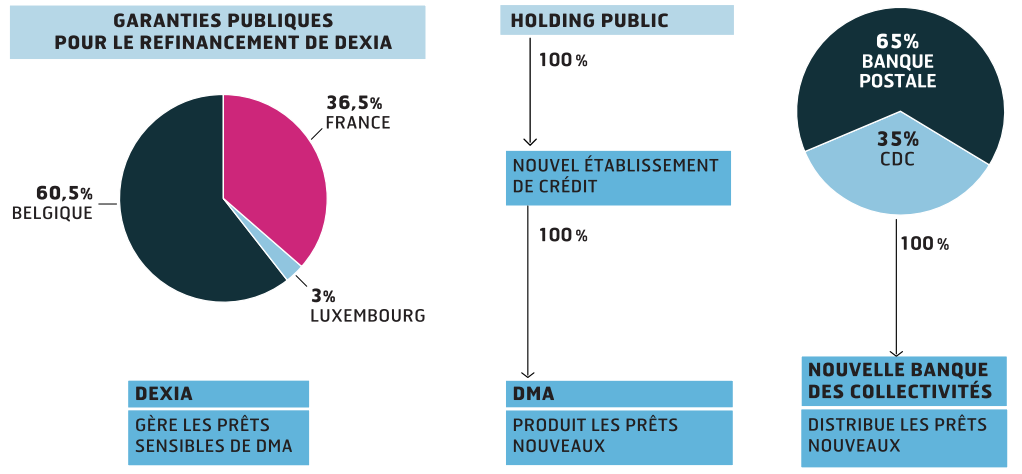
**Production de nouveaux prêts**

Dans ce contexte, la Commission européenne serait prête à faire une concession en permettant à la banque franco-belge de produire un petit volume de prêts nouveaux destinés à prendre le relais de ces crédits sensibles. Cette production limitée permettrait de restreindre les pertes supplémentaires qu'entraînerait pour Dexia une liquidation immédiate de ses créances. Selon une source proche, Bruxelles interdit toutefois à Dexia d'utiliser DMA pour se refinancer. Faute d'accès alternatif aux marchés, la banque en cours de démantèlement devra donc utiliser la garantie publique pour trouver la liquidité nécessaire à la production de ces nouveaux prêts. Qui paiera son coût ? Les Etats, en premier lieu desquels la Belgique qui assume 60,5 % de la garantie publique.

Pour l'heure, malgré les injonctions de Joaquin Almunia visant à accélérer leurs discussions sur la répartition de la garantie, la France fait la sourde oreille aux pressions belges pour qu'elle augmente sa part de 36,5 %. D'autant qu'une prochaine recapitalisation attendue de Dexia va alourdir la charge des Etats (voir ci-contre). Il est toutefois probable que la France doive se résoudre à prendre une part plus importante de la garantie, car les conséquences d'un blocage sur cet ultime sujet seraient pour elle particulièrement lourdes. Les négociations sur la garantie publique conditionnent en effet le lancement de la nouvelle banque des collectivités par La Banque Postale et la Caisse des Dépôts. Sans assurances sur les crédits sensibles logés dans DMA, les deux acteurs ne voudront pas se lancer. Par ailleurs, la situation financière des collectivités locales françaises, qui multiplient les recours en justice pour geler les remboursements de leurs crédits structurés, constitue un argument supplémentaire en faveur d'une gestion de leurs prêts dans le temps.

**NINON RENAUD**

**LE PLAN DE RÉSOLUTION DE DEXIA**




« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

**LES VARIABLES DE LA RECAPITALISATION**

– **La garantie** : les commissions versées aux Etats ont représenté un quart du 1,2 milliard d'euros de pertes de la banque au premier semestre. Leur réduction rognerait donc moins les fonds propres de Dexia.
– **Les nouveaux prêts** : Dexia utilisera la garantie pour refinancer ces crédits. Le coût supplémentaire de cette liquidité dépendra de leur volume.
– **Les cessions** : la disparition du total de bilan de 300 milliards d'euros de Dexia et des 70,5 milliards de son portefeuille obligataire prendra près de cinquante ans. Les pertes inhérentes dépendront des conditions de leur cession.

**CRÉDITS SPÉCIALISÉS**

**Les problèmes de PSA Finance, captive de Peugeot, ont rappelé à ceux qui en doutaient encore que l'accès au marché de ces acteurs qui ne collectent pas de dépôts est devenu un sujet de préoccupation. La directive européenne CRD4 est jugée inadaptée pour ces établissements.**

# Les sociétés de crédits spécialisées se mobilisent contre Bâle III

Réunis en congrès dans les salons feutrés de l'hôtel Martinez à Cannes, les professionnels des services financiers sont inquiets. Est-ce Cannes ou les temps difficiles qu'ils traversent ? Cette année, ils sont plus de 450 participants. Un record. Leur principal sujet de préoccupation ? Si l'on excepte la morosité de l'économie propre à chaque entreprise, c'est la régulation qui fait parler d'elle, et notamment les futures normes de liquidité.

En France, les problèmes de PSA Finance, captive de financement de Peugeot, ont rappelé à ceux qui en doutaient encore que l'accès au marché de ces acteurs qui ne collectent pas de dépôts est devenu un réel sujet. *« Après des années de croissance, le secteur est confronté à des changements majeurs qui lui font presque se demander si son modèle d'activité est soutenable »*, s'est inquiété dès le début des débats Didier Hauguel, responsable des services financiers spécialisés chez Société Générale.

L'industrie est déjà confrontée à une sérieuse baisse de la production. Selon les chiffres d'Eurofinas, les nouveaux crédits à la consommation étaient de 323 milliards d'euros en 2011, contre 398 milliards en 2007 sur un total de 10 pays européens. *« Les experts de Bâle ont voulu toucher les excès de la finance internationale, mais ils ont englobé indirectement les services financiers spécialisés qui n'ont rien à voir avec la crise »*, note Bruno Salmon, président de l'Association française des sociétés financières (ASF) et par ailleurs président de BNP Paribas Personal Finance.

Bruno Salmon, président de l'Association française des sociétés financières (ASF). DR

Pour les professionnels, ces règles ne sont pas adaptées tout particulièrement aux activités d'affacturage ou toutes celles qui ont un collatéral en garantie. En France, l'ASF a ainsi fait déposer 14 amendements pour réduire les effets de la directive européenne CRD4, qui transpose Bâle III, dont 9 devraient être effectivement adoptés. Ses membres s'inquiètent plus spécifiquement de la définition qui sera donnée à ce qui est appelé dans le texte les « fonds remboursables au public » et qui détermine le statut d'établissement de crédit, du coup soumis à la directive CRD4. Les Français ont d'autant plus de motivation à faire bouger les choses qu'ils estiment être déjà l'objet d'une réglementation nationale plus dure que dans d'autres pays européens. Enfin, ils doivent affronter les effets de la loi Lagarde. Le secteur estime avoir subi non seulement une perte de revenus de 1,5 milliard d'euros en trois ans, mais également des coûts globaux de mise en œuvre des réformes de 500 millions d'euros.

> « Les experts de Bâle ont voulu toucher les excès de la finance internationale, mais ils ont englobé indirectement les services financiers spécialisés qui n'ont rien à voir avec la crise. »
> **BRUNO SALMON**
> PRÉSIDENT DE L'ASF

**REJANE REIBAUD** (À CANNES)

## Meilleurtaux.com n'est toujours pas rentable malgré un volume de crédits distribués significatif et des taux bas

**Le courtier en ligne, spécialiste du crédit immobilier, affiche une production de 3,8 milliards de prêts en 2011. Mais son résultat d'exploitation reste négatif depuis sa création.**

La route vers la rentabilité est longue pour Meilleurtaux.com. Spécialiste du crédit, notamment immobilier, le courtier en ligne peine toujours à engranger des profits. Son résultat d'exploitation, historiquement négatif, est de –9,4 millions d'euros en 2011 et devrait rester légèrement négatif en 2012, a annoncé hier Hervé Hatt, son directeur général. Pourtant, en termes de volume de crédits accordés, Meilleurtaux.com est le deuxième courtier du marché, derrière Cafpi. Sa production de crédits immobiliers réalisés s'élève à 3,8 milliards d'euros en 2011 (+ 5,5 % par rapport à 2010).

**De nouvelles franchises**

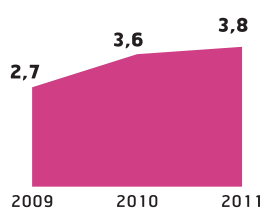
En attendant une éventuelle revente, qui tarde toujours à se concrétiser, la filiale de BPCE s'est engagée dans un programme de restructuration qui devrait porter ses fruits l'an prochain. *« Notre objectif est de parvenir à l'équilibre ou d'obtenir un résultat positif en 2013 »*, espère Hervé Hatt. Le courtier a définitivement abandonné son réseau d'agences succursales jugé *« non rentable »* pour adopter un réseau d'agences 100 % franchisées. *« L'expérience prouve que le turnover est plus important chez les agents commerciaux. Les franchises nous permettent d'être implantés sur le territoire avec des équipes plus stables pour gagner la confiance des clients »*, explique Hervé Hatt. Sur les 33 succursales fermées, une bonne partie ont été transformées en franchises. Au total, ce sont 39 nouvelles franchises qui verront le jour d'ici à la fin de l'année, le nombre d'agences passant de 140 actuellement à 160 fin 2012.

Cette restructuration s'est accompagnée d'une centaine de départs de salariés, en partie compensée par la création de postes dans les nouvelles franchises. *« Une ouverture de franchise permet de créer trois emplois en moyenne »*, souligne-t-on chez Meilleurtaux.com.

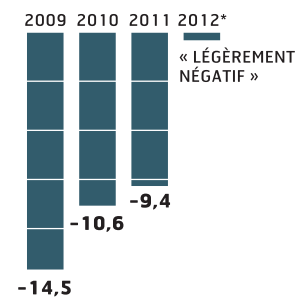
Dans un marché immobilier hésitant, Meilleurtaux.com tente de résister. La demande de crédits a reculé de 30 % au premier semestre 2012, *« malgré des taux historiquement bas, et en dépit du statut de valeur refuge de la pierre »*. Le taux fixe moyen sur vingt ans atteint, en effet, un niveau proche du plus bas historique de 2010, s'établissant à 3,66 % en septembre 2012. *« Si le marché immobilier se tasse, cela est surtout dû au contexte économique et à la baisse attendue des prix. Mais rien ne laisse présager pour autant une remontée prochaine des taux »*, estime Hervé Hatt.

**LES RÉSULTATS DE MEILLEURTAUX.COM**

PRODUCTION DE CRÉDITS, EN MILLIARDS D'EUROS




RÉSULTAT D'EXPLOITATION, HORS EXCEPTIONNELS EN MILLIONS D'EUROS




« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

**–30 %**

**La chute de la demande de crédits dans le marché au premier semestre 2012.**

Le courtier compte sur d'autres leviers de croissance, notamment l'assurance de prêt, dont l'activité est en hausse de 25 % en 2012. Celle-ci pèse près d'un quart de son chiffre d'affaires, qui s'élève au total à 57 millions d'euros. Il mise aussi sur le rachat de crédits et le crédit à la consommation pour lequel il enregistre déjà près de 3.500 demandes par mois en 2012.

**AURÉLIE ABADIE**

## Le prêt solidaire se développe avec la plate-forme Babyloan

**Le site de microcrédit solidaire a permis d'octroyer plus de 4 millions d'euros de prêts depuis sa création en 2008. Permettre aux épargnants de diversifier leurs placements tout en aidant des microentrepreneurs : tel est le pari de Babyloan, le premier site de microcrédit solidaire en France. Lancée il y a quatre ans, la plate-forme qui met en relation des internautes prêteurs et des institutions de microfinance a déjà fédéré près de 19.000 investisseurs et permis de financer plus de 10.000 projets dans 14 pays différents. Au total, depuis sa création, Babyloan a permis de générer plus de 4 millions d'euros de prêts.** *« 1,3 million de prêts ont été distribués en 2011. Nous en attendons 1,5 million en 2012 et pensons que cette accélération nette va continuer en 2013 »*, souligne Arnaud Poissonnier, le fondateur du site.

**Hausse de 100 % en 2011**

Babyloan souhaite encore accélérer son développement avec une campagne de communication, qui débute aujourd'hui. L'entreprise lance aux internautes un défi : financer 500 projets en dix jours. L'objectif est de parvenir à 300.000 euros de prêts, alors que la collecte oscille habituellement entre 150.000 et 200.000 euros par mois.

Tandis que les dons ont stagné, les prêts solidaires ont, eux, connu une hausse de 100 % en 2011. Octroyés le plus souvent à des microentrepreneurs des pays du Sud, ils génèrent *« un important effet de levier économique et social »*. Sur Babyloan, les prêteurs sélectionnent les projets qu'ils soutiennent et récupèrent la somme investie dans son intégralité, sans aucun intérêt, quelle que soit l'issue du projet. Les prêts ne s'effectuent pas de manière directe, mais sont distribués via la quinzaine d'institutions de microfinance partenaires. *« Nous agissons en fait comme une plate-forme de refinancement des institutions de microcrédit. De cette façon, celles-ci s'assurent que l'argent est bien distribué aux microentrepreneurs. Cela incite aussi davantage les bénéficiaires à rembourser la somme, car ils peuvent identifier un prêteur »*, explique Arnaud Poissonnier.

**A. A.**

ASSURANCE

**L'assureur mutualiste, qui avait frôlé le pire en 2011, estime avoir aujourd'hui bien redressé la barre. Il prépare maintenant son nouveau plan de marche.**

# Groupama veut reprendre le cours normal de son existence

En plein redressement, c'est une mauvaise publicité dont Groupama se serait volontiers passé. Sa décision, vendredi dernier, de ne pas verser un coupon de 63 millions d'euros sur des emprunts obligataires arrivant à échéance fin octobre lui a valu une volée de bois vert de la part de Fitch et de Standard & Poor's, qui ont tous les deux dégradé sa note de solidité financière. Chez l'assureur, on concède aujourd'hui avoir commis une erreur d'appréciation : *« Nous avons insuffisamment mesuré le risque de créer un précédent sur le marché, même si nous étions complètement dans notre droit pour exercer cette option de non-paiement. »* Le groupe mutualiste comprend d'autant moins la réaction des agences de notation que cette opération lui a permis de gagner un point de marge de solvabilité. *« C'est également méconnaître la situation bilancielle de Groupama. Nous avons aujourd'hui plusieurs milliards d'euros de liquidités, nous avons saturé notre compartiment de dette hybride et notre première échéance de remboursement n'arrive pas avant 2015 »*, détaille-t-on en interne.

### Des spéculations relancées

Cette annonce a également pu relancer les spéculations sur la situation financière de l'assureur, juste au moment où il arrive au terme du programme de cession d'actifs engagé à la suite des difficultés de l'an passé et où il vient de rembourser les 300 millions d'euros prêtés dans l'urgence par la Caisse des Dépôts et Consignations. Au plus mal en 2011, un exercice bouclé sur une perte de 1,76 milliard d'euros et une marge de solvabilité tout juste au-dessus des exigences réglementaires, Groupama estime aujourd'hui avoir fait le gros du travail : *« Nous avons réussi à vendre quatre compagnies d'assurances sur un marché que l'on disait fermé, nous avons réduit notre exposition actions d'un tiers et rétabli notre marge de solvabilité. »* Les différentes ventes (ses filiales espagnole et britannique, les portefeuilles d'assurance-dommages et transport de GAN Eurocourtage, un immeuble de prestige sur les Champs-Elysées) lui ont rapporté plus de 1 milliard d'euros au total. De quoi soulager la marge de solvabilité attendue autour de 120 % à fin 2012, contre 113 % à fin juin.

**120 %**
**Le ratio de solvabilité visé pour fin 2012.**

Pas question pour autant pour Groupama de relâcher ses efforts, lui qui est engagé dans un programme d'économies drastiques avec trois plans de départs volontaires à la clef (chez GAN Assurances, au sein du holding Groupama SA et chez Groupama Supports et Services).

### Nouvelle feuille de route

*« En moins de neuf mois, nous avons remis le groupe debout sans obérer ses chances »*, affirme-t-on au sein du groupe dirigé par Thierry Martel depuis maintenant presque un an. Son périmètre est aujourd'hui stabilisé, explique-t-on au siège parisien. Autrement dit, rien ne justifierait de nouvelles cessions. Il reste néanmoins à trouver un repreneur pour le pôle de « private equity », un dossier qui susciterait des marques d'intérêt. Il n'est également pas exclu que Groupama se sépare de sa petite filiale portugaise si l'occasion se présentait.

Un an après le limogeage de Jean Azéma, l'ancien directeur général, l'assureur veut pouvoir enfin reprendre le cours normal de son existence. *« Depuis le 1er septembre, nous sommes entrés dans une phase où nous gérons le groupe comme si la crise n'avait pas existé »*, entend-on rue d'Astorg. Comme annoncé, il s'agit désormais de passer *« d'une stratégie de taille à une stratégie de performance »*. *« Nous allons nous recentrer sur notre métier d'assureur au lieu de chercher à gagner notre vie sur des plus-values financières »*, explique-t-on en interne.

Groupama devrait présenter en février sa nouvelle feuille de route. Elle devrait notamment comprendre un gros volet sur les métiers d'épargne, car, *« vu l'environnement de taux d'intérêt, l'assurance-vie en euros a ses plus belles heures derrière elle »*. Dans l'immédiat, l'assureur va demander à son réseau de repartir à la conquête sur l'épargne, après avoir levé le pied sur cette activité en 2012. **LAURENT THÉVENIN**

## HUIT DATES MARQUANTES

THIERRY MARTEL, DG DE GROUPAMA

**24 OCTOBRE 2011**
Révocation du directeur général Jean Azéma, remplacé par **Thierry Martel.**

**30 DÉCEMBRE**
Injection de 300 millions d'euros dans GAN Eurocourtage par la CDC.

**15 MARS**
Annonce d'une perte de 1,76 milliard d'euros pour 2011.

**8 JUIN**
Vente du portefeuille dommages de GAN Eurocourtage à Allianz.

**19 JUIN**
Vente de la filiale espagnole à Grupo Catalana Occidente et Inosca.

**25 JUIN**
Groupama est placé en catégorie spéculative par S&P.

**2 AOÛT**
Annonce d'une perte de 87 millions d'euros pour le premier semestre.

**21 SEPTEMBRE**
Acquisition par Ageas UK de la filiale britannique.

IDÉ / PHOTO : RÉA

### JEAN-YVES DAGÈS PROBABLE FUTUR PRÉSIDENT

La succession de Jean-Luc Baucherel à la présidence de Groupama semble réglée comme du papier à musique. Sauf coup de théâtre, c'est Jean-Yves Dagès, cinquante-quatre ans, l'actuel président de la caisse régionale Groupama d'Oc et vice-président de Groupama depuis mai dernier, qui devrait être choisi en décembre. Sa candidature est soutenue par Jean-Luc Baucherel lui-même. En poste depuis huit ans, ce dernier avait annoncé dès le mois de mai qu'il abandonnerait tous ses mandats à la fin de l'année afin de permettre d'organiser *« sa succession dans un climat de sérénité et de transparence »*. En 2004, il avait été porté à la présidence après une crise de gouvernance et l'éviction de Jean Baligand, qui présidait l'assureur mutualiste depuis 1996.

BANQUE

# La finance islamique pourrait contribuer au financement des entreprises

Comment pallier les difficultés d'accès au financement des entreprises ? En recourant à des sources de financement alternatives, parmi lesquelles la finance islamique. Une étude présentée aujourd'hui au Women's Forum de Deauville, par Ada Di Marzo, associée au cabinet Bain & Company, plaide pour le développement des investissements compatibles avec la loi islamique. Si ce marché reste de petite taille – les actifs « charia-compatibles » pesant 1 % des actifs de la finance conventionnelle –, la finance islamique présente de fortes perspectives de croissance. Ses actifs ont crû de 20 % dans le monde en 2011 pour atteindre près de 1.500 milliards de dollars. Selon les projections, ils devraient continuer à progresser sur le même rythme, pour atteindre près de 4.500 milliards de dollars en 2020.

### Une demande croissante

Un essor qui s'explique par une demande croissante émanant des pays musulmans, mais aussi des pays où l'islam n'est pas majoritaire. *« Les opérations "charia-compatibles" reposent essentiellement sur des actifs réels,* explique Ada Di Marzo. *Dans ce contexte spécifique, cet aspect peut attirer un certain segment d'investisseurs qui cherchent à diversifier leurs supports d'investissement. »* Et, donc, intéresser des entreprises en quête de financement. En août 2012, les émissions de « sukuks » (titres islamiques s'apparentant à des obligations) destinées à financer des infrastructures ont dépassé les 25 milliards de dollars.

Mais, dans les pays occidentaux, l'enthousiasme pour la finance islamique a vite été balayé par la crise européenne. *« Bien que quelques pays européens aient annoncé des émissions de "sukuks", celles-ci ne se sont pas concrétisées. Il semble que les émetteurs ont été découragés par l'incertitude financière causée par la crise de la zone euro ou par la nature politique et sociale de ces instruments »*, note Standard & Poor's dans une étude en février dernier.

La France s'est plutôt montrée volontariste, souhaitant faire de Paris le hub de la finance islamique en Europe. En 2009, Bercy, sous la houlette de Christine Lagarde, a chargé Thierry Dissaux – surnommé « monsieur Finance islamique » – de mener à bien ce dossier. Des instructions permettant d'alléger la fiscalité de produits « charia-compatibles » ont été publiées en 2010. Mais, jusqu'ici, l'engouement du monde bancaire n'a pas été à la hauteur des attentes (« Les Echos » du 6 septembre 2011)

Des entreprises hexagonales se diraient aujourd'hui intéressées par ce type de financement. Une émission de « sukuks » a permis avant l'été de financer l'achat de panneaux photovoltaïques. *« La finance islamique peut être un levier additionnel pour financer les grands projets d'infrastructures. Les besoins en Europe sont assez importants puisque, de 2011 à 2020, plus de 1.700 milliards d'euros d'investissements sont prévus, notamment en transport et énergie »*, relève Ada Di Marzo. Mais, pour attirer les investisseurs « charia-compatibles », un environnement réglementaire et fiscal adapté ne suffit pas. *« Les limites au développement de cette activité aujourd'hui sont plutôt liées à l'offre et non pas à la demande »*, souligne Ada Di Marzo. **AURÉLIE ABADIE**

### LES ACTIFS « CHARIA-COMPATIBLES »



« LES ÉCHOS » / SOURCES : THE BANKER TOP 500 ISLAMIC FINANCIAL INSTITUTIONS, IIFM, ERNST & YOUNG, GIFR, BAIN ANALYSIS

## EN BREF

**GOLDMAN SACHS.** Lloyd Blankfein, le PDG de la banque d'affaires, a déclaré hier à la chaîne CNBC qu'il était prêt à payer plus d'impôts. Il a également appelé le gouvernement et le Congrès américains à ne pas *« redistribuer avant d'avoir généré de la croissance »*.

**ING.** Le bancassureur néerlandais a annoncé hier la vente de ses activités d'assurance-vie en Malaisie à AIA Group pour 1,33 milliard d'euros, première étape de son désengagement dans l'assurance en Asie. La transaction devrait lui permettre d'engranger un gain net de 780 millions à sa conclusion prévue au cours du 1er trimestre 2013.

**JP MORGAN.** Le directeur financier de la banque américaine, Doug Braunstein, devrait quitter son poste dans les mois qui viennent, a révélé hier le « Wall Street Journal ». C'est une nouvelle conséquence de la perte de trading annoncée en mai dernier qui a coûté à JP Morgan près de 6 milliards de dollars.

### Fitch maintient les notes de 12 grandes banques mondiales

L'agence de notation financière Fitch a finalisé l'examen de douze grandes banques mondiales et ses perspectives pour le secteur *« sont stables »* sauf pour la banque Société Générale, a-t-elle indiqué hier. Les onze établissements dont les notes ont été confirmées avec perspective stable sont Bank of America, Barclays, BNP Paribas, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland et UBS. Malgré l'amélioration des liquidités, des financements et de la capitalisation, à l'origine de la décision de Fitch, l'agence a affecté à la Société Générale *« une perspective négative sur la dette à long terme reflétant celle de la France »*, dont la note AAA est aussi affectée d'une perspective négative.

### La mairie de Nantes va lancer sa monnaie virtuelle locale dès juin 2013

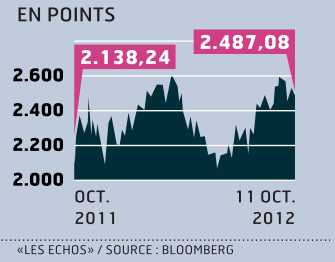
Une monnaie locale virtuelle devrait voir le jour en juin 2013 dans la ville de Nantes. Les échanges de cette monnaie dématérialisée, sans pièces ni billets, seront enregistrés par le crédit municipal de la ville qui fera office de *« chambre de compensation »*, a expliqué la municipalité. Des *« pénalités »* seront infligées aux détenteurs qui ne la dépenseraient pas assez vite. Les échanges se feraient d'abord entre entreprises, par le biais de virements, avant de gagner leurs salariés, a précisé l'adjoint au maire aux finances.

Les Echos
ABONNEZ-VOUS AU PACK E-PREMIUM !
L'offre 100% Mobilité pour rester connecté toute l'année
web + tablette + mobile

http://abonnement.lesechos.fr

### REBOND DES BOURSES EUROPÉENNES

EN POINTS

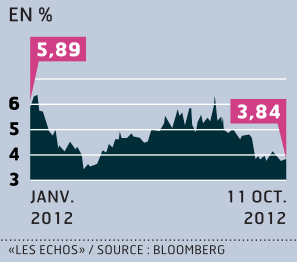



«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

Pour la première fois depuis le début de la semaine, les Bourses européennes ont terminé en hausse hier, rassérénées par un indicateur positif sur l'emploi américain, en dépit d'inquiétudes sur l'Espagne et la Grèce.

### ÉMISSION RÉUSSIE POUR L'ITALIE

EN %

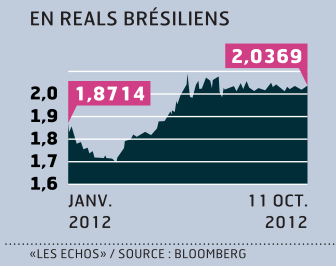



«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

L'Italie a emprunté 6 milliards d'euros d'obligations à moyen et long termes, le maximum prévu, à des taux en hausse pour l'échéance 2015 mais en baisse pour 3 autres échéances plus éloignées.

### LE REAL BRÉSILIEN RESTE STABLE

EN REALS BRÉSILIENS




«LES ECHOS» / SOURCE : BLOOMBERG

La devise brésilienne est demeurée stable à 2,0369 reals par dollar après que la banque centrale a abaissé de 25 points de base à 7,25 % ses taux d'intérêt et pour la dixième fois d'affilée.

**DETTE**

**Standard & Poor's a dégradé de deux crans la note espagnole, à BBB–. La dette du pays est désormais menacée par deux agences de sombrer en « junk » (catégorie spéculative). Mais, paradoxalement, les taux de l'Espagne se sont détendus hier. Explications en cinq questions.**

# Espagne : la piqûre de rappel des agences

Tous les yeux étaient rivés sur Moody's, qui doit annoncer d'ici à la fin du mois si elle déclasse, ou non, l'Espagne en catégorie spéculative. Mais c'est Standard & Poor's qui s'est manifestée la première. Mercredi soir, l'agence a dégradé de deux crans la note espagnole, à BBB–, tout en mettant en garde contre le risque d'une nouvelle dégradation. La dette du pays est désormais menacée par deux agences de sombrer en « junk » (catégorie spéculative).

**Que se passerait-il si l'Espagne tombait en « junk » ?**

A terme, il existe un danger : un certain nombre d'investisseurs (OPCVM, fonds de pension...) sont obligés de se délester des titres mal notés. Notamment s'ils répliquent les indices obligataires. L'Espagne risque en effet d'être exclue des indices de marchés qui ne regroupent que les « bonnes dettes ». D'après des calculs de Morgan Stanley dévoilés cet été, si Moody's, S&P et Fitch plaçaient ainsi tous trois la note en « junk » – ce qui provoquerait l'exclusion de l'Espagne des indices – 66 milliards d'euros de titres ibériques pourraient être vendus de force.

La dette publique bénéficie toutefois de quelques soupapes. La BCE a pris les devants en annonçant en septembre qu'elle continuerait d'accepter les emprunts espagnols à son guichet de prêts, indépendamment de leur note. Par ailleurs, la réglementation européenne pousse les banques à détenir des emprunts d'Etat même mal notés. Elle rend aussi les assureurs moins sensibles à la notation des dettes publiques. *« Beaucoup d'assureurs ont acheté de la dette française en novembre 2011, malgré les tensions de marché. C'est pareil aujourd'hui pour la dette espagnole : les institutions financières ibériques continuent de la considérer comme l'actif de référence »*, note Matthieu Louanges, chez Pimco. Les grandes victimes seront donc surtout les entreprises et les banques espagnoles, qui, pour certaines, suivront la même pente que l'Espagne vers la catégorie spéculative. Or les acheteurs de dette mal notés n'auront pas les poches assez profondes pour absorber tout ce flux.

**Comment les marchés ont-ils réagi hier ?**

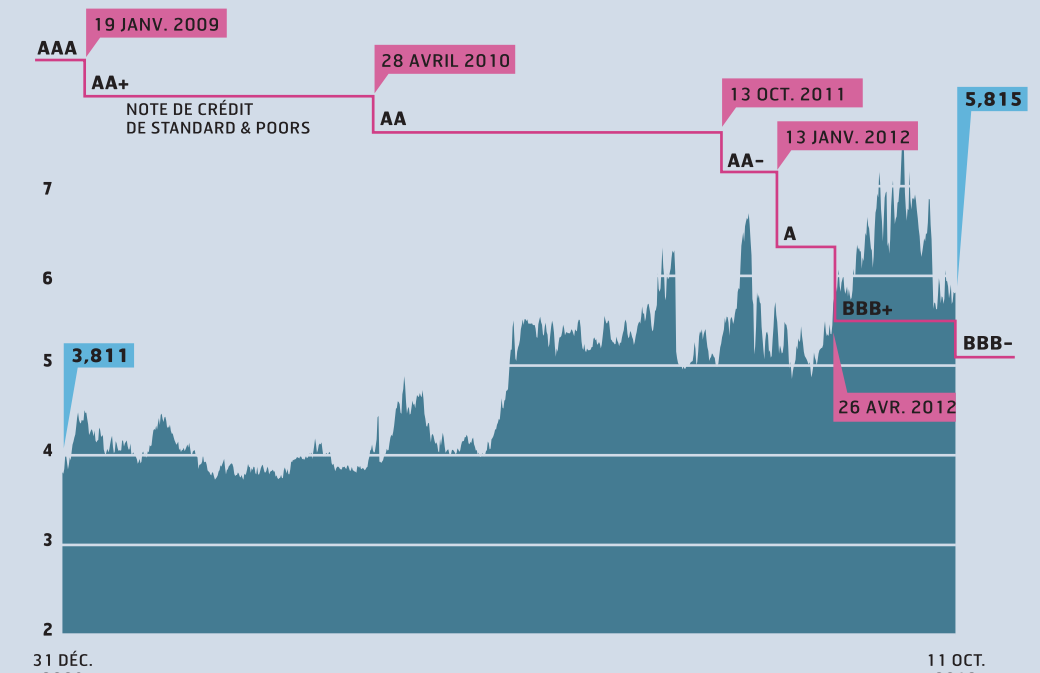
Paradoxalement, les taux espagnols se sont détendus hier : le rendement des obligations à 10 ans a baissé de 4 points de base à 5,76 %, après avoir grimpé jusqu'à 5,93 %. Les taux à 2 ans se sont détendus de 5 points de base à 3,21 %. *« Le geste de Standard & Poor's accroît la pression sur le gouvernement espagnol pour qu'il demande une aide financière ; or cela ouvrira la voie à des achats de dette de court terme par la Banque centrale européenne (BCE), ce qui explique que les taux courts ne montent pas en flèche »*, explique l'équipe d'Unicredit. Une éventuelle remontée des taux courts espagnols constituerait même une opportunité d'achat, selon elle.

**Les taux actuels sont-ils supportables ?**

Depuis quelques semaines, les taux espagnols oscillent entre 5,6 % et 6 %, loin du maximum de 7,7 % atteint fin juillet. C'est un niveau à la fois trop faible pour qu'une aide à l'Espagne soit jugée urgente... et trop élevé pour que le pays le supporte à moyen terme. Cette baisse des taux, provoquée par l'annonce du programme de rachat de dette de la BCE, semble s'être arrêtée à mi-chemin, comme si les marchés attendaient que la BCE passe à l'acte. D'après le ministre de l'Économie, Luis de Guindos, citant une étude du FMI, il faudrait que les taux chutent encore de 200 points de base. C'est fondamental, non seulement pour le Trésor public, qui doit émettre rien de moins que 207 milliards d'euros l'année prochaine, mais aussi et surtout pour les banques espagnoles, dont les coûts de financement sont directement liés à ceux du souverain. Sans financement abordable, celles-ci seront incapables d'assurer leur rôle d'irrigation de l'économie.

### L'ESPAGNE : TAUX À 10 ANS ET NOTES DE CRÉDIT

EN %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : STANDARD & POORS, BLOOMBERG / PHOTO : SIPA

**Pourquoi autant de tergiversations ?**

L'aide à l'Espagne est actuellement suspendue à une série de considérations politiques et techniques. Certains pays, comme l'Allemagne ou la Finlande, freinent la demande de l'Espagne pour des raisons politiques. *« Les Espagnols n'ont pas besoin d'un programme d'aide »*, a même déclaré le ministre des Finances allemand Wolfgang Schäuble. De son côté, Madrid considère qu'elle a vraiment besoin que la BCE déclenche ses achats de dette mais redoute des lenteurs et des obstacles politiques dans le processus de décision du Mécanisme européen de stabilité ou MES (unanimité des Dix-Sept et ratification dans sept Parlements). La conditionnalité ne fait plus peur au gouvernement, qui a pris les devants en adoptant un programme de 43 réformes calqué sur les recommandations de la Commission européenne.

**L'Espagne peut-elle éviter d'appeler à l'aide ?**

Oui, si les taux espagnols baissent encore de 200 points de base sans que le MES ni la BCE n'aient à intervenir. Ce qui est utopique de l'avis de beaucoup d'analystes. Deux éléments peuvent cependant stabiliser la situation : la recapitalisation et l'union bancaire. Selon Banca March, le différentiel entre le taux espagnol et le taux allemand à 10 ans, actuellement autour de 440 points de base, pourrait descendre jusqu'à 300 points une fois terminée la recapitalisation bancaire. En l'état actuel des choses, la facture de ce renflouement reste à la charge de l'État espagnol puisque la recapitalisation directe par le MES est maintenant refusée par l'Allemagne, les Pays-Bas et la Finlande. Cette volte-face coûte cher à l'Espagne : c'est l'une des raisons de la dégradation de la note du pays par S&P. La définition du cadre de l'union bancaire sera toutefois au centre du Conseil européen du 18-19 octobre.

**JESSICA BERTHEREAU** (À MADRID) ET **I. CO.**

## Pimco, le géant de la gestion obligataire, achète de nouveau des dettes espagnoles et italiennes

**Le programme d'achats de la BCE et les faibles rendements des emprunts d'Etat les plus sûrs de la zone euro poussent Pimco vers la dette des pays du Sud.**

La nouvelle a été annoncée sur Twitter. Pimco, le plus gros gestionnaire obligataire au monde, est de retour sur le marché des emprunts d'Etat espagnols et italiens. Aux mois d'août et septembre, il est passé d'une position « sous-pondérer » à une position « neutre » sur les titres de maturité courte émis par les deux pays. Matthieu Louanges, directeur exécutif de Pimco, explique aux « Echos » ce revirement.

*« En annonçant son programme d'achats de dette d'Etat appelé "OMT", la Banque centrale européenne* [BCE, NDLR] *a confirmé son rôle de prêteur en dernier ressort. Pour nous et pour beaucoup d'investisseurs, cette annonce change la donne »*, explique le gérant, qui estime que le risque de dislocation désordonnée de la zone euro a significativement diminué. *« Cela permet de faire revenir des investisseurs privés sur les dettes de l'Espagne et de l'Italie. Pimco a pour sa part choisi de*

DR

Matthieu Louanges, directeur exécutif de Pimco.

*se mettre dans le sillage de la BCE en achetant particulièrement les titres qui seront ciblés par l'OMT – c'est-à-dire les dettes de 1 à 3 ans –, qui comportent désormais un risque de crédit minime. »*

Si la décision de la banque centrale a servi de déclencheur, d'autres facteurs expliquent le changement de stratégie du célèbre gestionnaire basé à Newport Beach, en Californie. *« En raison de la "fuite vers la qualité", les dettes des pays du noyau dur de la zone euro, les dettes supranationales ou celles des agences bien notées offrent très peu de rendement, voire des rendements négatifs sur les maturités courtes »*, rappelle Matthieu Louanges. *« La réglementation européenne accentue aussi le phénomène de taux très bas sur les emprunts d'Etat, car elle incite les banques à détenir ces titres, qui n'exigent aucune charge de capital en face. Conséquence : la dette allemande est devenue trop chère et la dette française, qui fait partie du deuxième cercle après l'Allemagne, s'est aussi fortement renchérie* [donc ses taux ont baissé, NDLR]. » Pimco juge dès lors qu'il est intéressant de reprendre position sur les dettes de pays dont les taux sont plus élevés. *« Nous sous-pondérons tous les emprunts d'Etat et titres qui offrent une prime de risque faible qui ne sont pas visés par le programme de la BCE. »*

**Le marché le plus performant**

Les dettes des pays fragiles de la zone euro ne sont pas la seule alternative. *« Mais il ne faut pas oublier que le marché obligataire de la zone euro est le plus performant de tous les marchés cette année : il rapporte entre 8 % et 10 %, alors que le marché américain ne rapporte que 5 % et le marché japonais 1,5 % »*, fait valoir le gérant. *« Dans la zone euro, tous les écarts de taux se sont resserrés, sauf pour la dette espagnole. Cela signifie que les investisseurs qui avaient, par exemple, acheté de la dette irlandaise ont engrangé des profits. »* Matthieu Louanges juge aussi que le climat est en train de s'améliorer dans la zone euro. La visite de la chancelière allemande en Grèce est à cet égard un signal encourageant.

La résolution de la crise est désormais dans le camp des politiques. *« La BCE a lancé l'OMT pour que l'Espagne et l'Italie puissent garder un accès aux marchés. Ces deux pays sont en effet trop gros pour faire l'objet d'un plan de sauvetage comme la Grèce, l'Irlande et le Portugal. Désormais, c'est aux dirigeants européens de s'engager à soutenir l'Espagne. »* Et de résumer la situation actuelle : *« Tout l'enjeu des négociations politiques consiste à trouver un compromis entre la nécessaire conditionnalité (à imposer aux Etats fragiles) et les transferts budgétaires (accordés par les Etats les plus solides). C'est le voyage dans lequel la zone euro est engagée. »* **ISABELLE COUET**


## AVIS FINANCIERS

SQLI GROUP

**AVIS D'AJUSTEMENT DES DROITS DES PORTEURS DES BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (« BSAAR »)**

A la suite des opérations, approuvées par l'assemblée générale du 20 juin 2012 :
– d'augmentation de capital par incorporation de primes et élévation de la valeur nominale des actions composant le capital social de 0,05 € à 0,08 €, et
– de regroupement des actions composant le capital social à raison de 1 action nouvelle de 0,80 € de valeur nominale contre 10 actions anciennes de 0,08 € de valeur nominale, ledit regroupement ayant fait l'objet d'un avis publié au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* n°83 du 11 juillet 2012,
les droits des porteurs de BSAAR sont ajustés comme suit conformément aux paragraphes 4.2.2.4.2. 2° et 3° de la note d'opération visée par l'AMF le 25 mars 2011 sous le n°11-085 :
1. Pendant la période de regroupement, soit jusqu'au 28 juillet 2014 :
– la valeur nominale des actions que pourront obtenir les porteurs de BSAAR qui les exerceront sera élevée de 0,05 € à 0,08 €,
– pour les BSAAR formant quotité, l'exercice de 10 BSAAR donnera droit à l'attribution d'une action nouvelle de 0,80 € de valeur nominale en procédure d'office.
2. A l'issue de la période de regroupement, soit à compter du 29 juillet 2014, la parité d'exercice des BSAAR sera modifiée comme suit :
Ancienne Parité d'Exercice : 1 action de 0,08 € de nominal pour 1 BSAAR
Nouvelle Parité d'Exercice : 0,1 action de 0,80 € de nominal pour 1 BSAAR
Etant rappelé que le paragraphe 4.2.2.4.3 de la note d'opération visée par l'AMF le 25 mars 2011 sous le n°11-085 prévoit le règlement des rompus.

Toutes les informations sur www.sqli.com

www.ACTUS.fr

**LA VALEUR QUI MONTE**

+ 1,91 %

**Veolia Environnement.** En hausse de 1,91 % à 8,074 euros, le titre du groupe n'a que peu pâti de l'abaissement de la perspective de sa note de crédit de « stable » à « négative » par l'agence de notation Standard & Poor's, en raison de la dégradation de l'environnement économique.

**LA VALEUR QUI BAISSE**

– 1,25 %

**Technicolor.** L'action du groupe s'est inscrite en baisse de 1,25 % à 1,89 euro. La société Thomson Angers, filiale du groupe français, qui emploie 350 personnes, a été placée en liquidation judiciaire hier par le tribunal de commerce de Nanterre sans poursuite d'activité.

**RÉGLEMENTATION**

**C'est une grande première. Le gendarme de la Bourse a relevé les bonnes, et surtout les mauvaises pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants. L'Autorité des marchés financiers n'hésite plus à citer des noms.**

# L'AMF passe au crible les pratiques de gouvernance

Pour la première fois, le gendarme de la Bourse française distribue des bons et des mauvais points en matière de gouvernance. Dans son traditionnel rapport « sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants », qui s'est penché cette année sur les 60 plus grandes sociétés cotées, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a en effet innové en relevant les bonnes, et surtout les mauvaises pratiques en la matière. Pour ce faire, elle n'hésite plus à désigner nommément les entreprises concernées. *« Bien entendu, cela a mis une pression supplémentaire sur les sociétés,* constate Thierry Francq, le secrétaire général de l'AMF. *Prévenues en amont, certaines d'entre elles ont d'ailleurs déjà informé qu'elles modifieraient leurs pratiques. »* Tour d'horizon du rapport 2012 en quelques chiffres.

## 58 %

**C'est la part des sociétés ayant unifié les fonctions de président et de directeur général.**

Ce chiffre est en augmentation de 10 points par rapport à 2010. Très clairement, la mode est à l'unification. Sur les 8 sociétés de l'échantillon qui ont fait évoluer leur gouvernance, 6 ont fusionné les deux fonctions. L'AMF ne prend pas parti sur la meilleure organisation, mais demande que les changements soient clairement justifiés. Ce que Carrefour n'a pas fait. *« Il importe que les missions et pouvoirs du président non exécutif soient clairement exposés et que sa rémunération soit proportionnée »,* souligne l'AMF.

## 73 %

**C'est la part des entreprises faisant bénéficier à leurs dirigeants de régimes de retraite à prestations définies.**

Mais parmi les 44 sociétés sur les 60 du panel, regrette l'AMF, seules 15 d'entre elles présentent une information complète sur les droits ouverts à titres individuels. Globalement, note le gendarme, la transparence a avancé en matière de rémunérations. Mais des progrès restent à faire : sur les régimes de retraite donc, comme sur les indemnités de départ ou les stock-options. Ainsi 4 sociétés n'ont pas soumis ces attributions de stock-options à des critères de performance : Accor, Edenred, Icade et JCDecaux.

## 48 %

**Seul un dirigeant sur deux n'exerce que sa fonction exécutive.**

Les autres ont d'autres mandats : 21 % en ont au moins 3 et 9 % en ont au moins 4. L'AMF souhaiterait que le nombre de mandats soit limité à 3, quand le code Afep-Medef en accepte jusqu'à 5. Deux dirigeants dépassent d'ailleurs les 5 mandats : ceux d'EDF (6) et de Bolloré (11). A noter que seules 2 sociétés – Hermès et Lafarge – sont vertueuses en ayant mis en place une procédure par laquelle le conseil donne son autorisation au dirigeant avant qu'il prenne d'autres mandats. Et que seules 2 sociétés du CAC 40 n'ont aucun administrateur en commun avec d'autres sociétés de l'indice phare.

## 54 %

**C'est le ratio moyen d'administrateurs qualifiés d'indépendants.**

Le ratio atteint même 60 % pour les sociétés du CAC 40, soit peu ou prou les recommandations du code Afep-Medef. Mais la notion d'indépendance est parfois relative. Ainsi, CNP Assurances qualifie son président du conseil d'administration d'indépendant, ce qui semble incongru. Beaucoup de sociétés contestent par ailleurs la règle qui veut qu'après douze ans de mandat, un administrateur ne puisse plus être qualifié d'indépendant. L'AMF souhaiterait que le code Afep-Medef soit plus précis sur cette notion d'indépendance, notamment lorsqu'un administrateur entretient des relations d'affaires – des relations bancaires par exemple – avec la société.

## 20 %

**Un administrateur sur cinq est une femme.**

Une amélioration continue, alors que la loi prévoit un seuil de 40 % à l'horizon 2017. Une seule société, Publicis, a déjà franchi ce seuil de 40 % de femmes au sein de son conseil. Une autre, EADS, a un conseil exclusivement masculin. Sur un total de 58 nominations d'administrateurs cette année, 30 femmes ont été nommées. A noter par ailleurs que le nombre d'administrateurs étrangers dans les conseils reste stable à 20 %. **GUILLAUME MAUJEAN**

**ACTIONS**

**Les rachats d'actions ont baissé à presque 4 milliards d'euros, sur les neuf premiers mois de l'année, contre 5,7 milliards à la même période un an plus tôt, sur le SBF 120.**

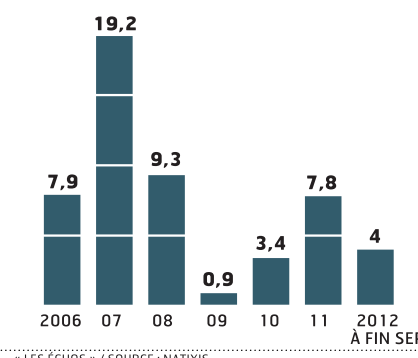
# Les entreprises moins friandes de leurs propres actions

Avec le rebond récent des marchés, les sociétés ont perdu le goût de leurs propres actions. Les rachats d'actions ont baissé : ils atteignent presque 4 milliards d'euros pour les entreprises du SBF 120, sur les neuf premiers mois de l'année, contre 5,7 milliards à la même période en 2011, selon les données de Natixis. Ce recul fait suite à deux années de progression, partant d'un niveau extrêmement bas en 2009. *« La forte baisse des marchés à l'été 2011 avait entraîné une hausse des rachats, notamment des programmes de taille, tel celui de Bouygues, les sociétés profitant des cours bas pour acquérir leurs titres à des prix attractifs et les annuler ensuite »,* explique Cédric Richard, responsable du « corporate broking » de Natixis.

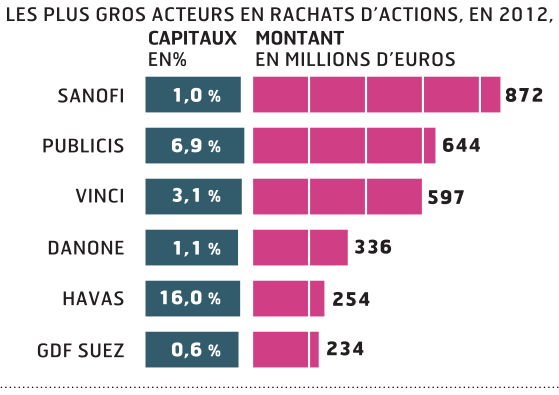
Si les entreprises tentent de préserver et de stabiliser dans le temps leurs dividendes pour ne pas donner de signal négatif au marché, les rachats sont, eux, par nature discrétionnaires. Ils peuvent être beaucoup plus facilement arrêtés ou repris en fonction des opportunités. *« Après la croissance des rachats des années passées, il est logique que les entreprises en fassent moins, la visibilité restant relativement faible. Elles préfèrent garder leur cash en attendant d'y voir plus clair sur la conjoncture. Les rachats, sur longue période, sont étroitement liés à l'environnement économique et boursier »,* ajoute Pascal Quiry, coauteur de l'ouvrage de finance d'entreprise « Vernimmen ». Cela explique que le pic soit intervenu en 2007 (avec plus de 19 milliards d'euros). Bien qu'en recul, les rachats en 2012 ont concerné un plus grand nombre d'entreprises : 41 en 2012, contre 32 l'année précédente. Sur ce total, 12 appartiennent au CAC 40, qui représentent à elles seules presque 80 % des sommes.

**LES RACHATS D'ACTIONS EN FRANCE**

SUR LE SBF 120, EN MILLIARDS D'EUROS




LES PLUS GROS ACTEURS EN RACHATS D'ACTIONS, EN 2012,




« LES ÉCHOS » / SOURCE : NATIXIS

**Des annonces à venir**

Sanofi a été le premier en termes de montant. Deux opérations de grande envergure sous forme de blocs ont marqué cette année : celle par Publicis d'un bloc d'actions propres auprès de Dentsu pour 644 millions d'euros, en février, et celle d'Havas pour quelque 250 millions d'euros, en juin, sous forme d'Opra (offre publique de rachat d'actions). *« Dans bon nombre de cas, les rachats se font au fil de l'eau et sont destinés à couvrir la dilution liée aux plans d'actionnariat salarié,* reprend Cédric Richard. *Mais on a vu aussi des opérations plus financières : des sociétés jugeant leurs cours sous-évalués cherchent via le rachat d'actions à redistribuer leur cash aux actionnaires et à faire augmenter mécaniquement le bénéfice par action. »*

Ces prochains mois, le volume des rachats d'actions devrait encore grossir à la suite des annonces de L'Oréal (qui va acquérir 500 millions de ses titres) ou encore de Capgemini et Altran au cours de cet été. L'évolution en 2013 dépendra encore, avant tout, des perspectives financières. D'autant que les groupes devraient encore chercher à choyer leurs actionnaires via les dividendes : les analystes attendent une progression de 5 % des coupons versés l'an prochain, au titre de l'exercice 2012, à 38,3 milliards d'euros pour le seul CAC 40. **MARINA ALCARAZ**

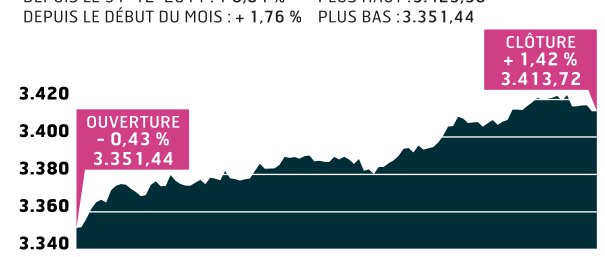
**LES SOCIÉTÉS, PREMIERS ACHETEURS SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN**

Après deux trimestres de recul, les rachats d'actions ont rebondi aux Etats-Unis. Pour les entreprises du S&P 500, ils ont grimpé de 32,6 %, atteignant 111,8 milliards de dollars au deuxième trimestre, selon les données de S&P Dow Jones Indices. *« Les premiers acheteurs sur le marché américain sont et resteront donc sans doute les entreprises elles-mêmes, devant les investisseurs particuliers, des fonds mutuels ou les fonds de pension, qui, eux, ont tendance à vendre des titres sur le marché »,* souligne Christian Parisot, économiste chez Aurel BGC, s'appuyant sur les données de la Fed.

## LA SÉANCE DU 11 OCTOBRE 2012

**L'INDICE CAC 40**

DEPUIS LE 31-12-2011 : + 8,04 % PLUS HAUT : 3.423,98
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : + 1,76 % PLUS BAS : 3.351,44




« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

### L'indice CAC 40 rebondit de 1,42 %

Après trois séances de baisse d'affilée et un repli cumulé de 2,64 %, la Bourse française a enregistré un rebond de 1,42 %. L'indice CAC 40 a gagné 47,85 points à 3.413,72 points, dans un volume de transactions modeste de 2,5 milliards d'euros. Le marché parisien a démarré la séance en baisse après la dégradation la veille de la note de l'Espagne par Standard & Poor's, mais s'est rapidement repris au fil de la journée, accélérant même dans l'après-midi après l'annonce d'un recul des nouvelles inscriptions au chômage aux Etats-Unis et l'ouverture en hausse de Wall Street.

La cote française a bénéficié du soutien des valeurs bancaires, qui se sont redressées, à l'image de **BNP Paribas** (+ 2,02 %, à 38,80 euros), **Crédit Agricole SA** (+ 4,35 %, à 5,98 euros) et **Société Générale** (+ 4,86 %, à 23,85 euros).

**Carrefour** a grimpé (+ 3,69 %, à 16,58 euros) après un chiffre de ventes au troisième trimestre satisfaisant et un redressement de ses activités en France.

Le secteur du luxe a été recherché, à l'instar de **LVMH** (+ 3,84 %, à 122,95 euros), **PPR** (+ 1,05 % à 129,55 euros) et **Hermès** (+ 1,73 % à 217,25 euros).

Le groupe britannique **Burberry**, dont l'avertissement sur résultat avait fait trembler le monde du luxe en septembre, a rassuré avec une croissance de ses ventes, qui a ralenti moins fortement que prévu.

**EADS** (– 1,11 % à 27,18 euros) a subi des prises de bénéfice après avoir bondi la veille dans le sillage de l'annonce de l'échec de la fusion avec **BAE**.

**Safran** (– 0,86 % à 30,06 euros) a suivi le même mouvement.

**Alcatel-Lucent** (– 1,23 % à 0,72 euro) a poursuivi son recul après une note défavorable de courtier.

**Stallergenes** a lâché 2,17 %, à 42,75 euros, en raison de la faible progression de ses ventes au troisième trimestre.

## L'OPÉRATION DU JOUR

**INTRODUCTION EN BOURSE**

**Direct Line. Royal Bank of Scotland** (RBS) a mis en Bourse Direct Line, sa filiale d'assurance. Le prix de cette introduction a été fixé à 175 pence par action, valorisant la société quelque 2,6 milliards de livres (environ 3,2 milliards d'euros). Ce prix s'inscrit au milieu de la fourchette de 160-195 pence, annoncée en septembre, qui a été resserrée cette semaine. Grâce à cette opération, la banque britannique RBS lève 787 millions de livres (avant exercice de l'option de surallocation). Elle gardera encore 65,3 % du capital.

Cette cotation répond aux exigences de la Commission européenne, qui avait donné son feu vert au sauvetage de la banque par l'Etat, au plus fort de la crise. RBS est obligée de céder le contrôle de Direct Line, avant fin 2013. Elle devra vendre toute sa participation avant la fin 2014.

Cette « IPO » est la plus importante à Londres depuis l'été 2011, selon les données de Bloomberg. Toutefois, la valorisation ressort inférieure à celle espérée par certains professionnels. L'agence de presse rapporte que des investisseurs ont souhaité une décote du fait de l'exposition de RBS au marché automobile britannique, peu intéressant. Les investisseurs particuliers ont participé à hauteur de 15 % de l'offre, si bien qu'ils détiendront environ 4,5 % de la société. L'opération a été bien accueillie par le marché : RBS a avancé de 4,23 %, hier à la Bourse de Londres. Direct Line a bondi de plus de 7 %, à 188 pence.

## L'AVIS

DE JIM LEAVISS DIRECTEUR DE LA GESTION OBLIGATAIRE CHEZ M&G

### « Le dilemme de la France : austérité ou croissance ? »

« Le projet de loi de Finances ambitionne de ramener le ratio dette/PIB de la France à 80 % d'ici à quelques années. L'objectif est important : les pays dont l'endettement est supérieur à 90 % du PIB ont de grandes difficultés économiques. La croissance ralentit et l'inflation s'accélère. Certains font défaut. L'économie française est-elle à même de s'adapter à la rigueur proposée par François Hollande, alors que la croissance est si anémique ?

Le Royaume-Uni est en récession depuis l'annonce de coupes dans la dépense publique et de hausses d'impôts. Nul besoin de mentionner l'Espagne, où la situation est encore pire. Selon Keynes, lorsque la demande est insuffisante, le gouvernement doit accroître ses dépenses afin de combler le manque et non pas procéder à des tours de vis budgétaires. Mais les agences de notation n'apprécieraient guère. L'histoire nous enseigne que générer de la croissance économique (ou faire défaut !) est la seule et unique recette pour réduire sensiblement l'endettement public.

Certes, l'austérité a porté ses fruits en Suède et au Canada, mais uniquement parce que leurs voisins enregistraient une croissance vigoureuse et qu'il s'agissait d'économies tirées par les exportations. Aucune de ces conditions ne vaut pour la France : la conjoncture de la zone euro se détériore (même en Allemagne) et la France accuse un déficit de sa balance des opérations courantes. Le pays est un importateur, non un exportateur, en partie parce que sa main-d'œuvre est relativement peu compétitive. Mais la compétitivité est une problématique à moyen terme, plus urgente est la nécessité de surmonter la Grande Récession et de donner un coup de fouet à la croissance. Pour s'en convaincre, il suffit de lire Keynes ou, mieux encore, de simplement jeter un coup d'œil de l'autre côté de la Manche sur l'expérience malheureuse du Royaume-Uni. »

## CAC 40

| VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV | OUV VOL. NB TITRES | CLOT + HAUT + BAS | % VEIL % MOIS % 52 S. | % AN + HAUT AN + BAS AN | BPA PER RDT |
|---|---|---|---|---|---|
| **ACCOR** (AC) ◆ | 24,97 | **25,605** | **+ 2,42** | **+ 30,74** | 1,38 |
| **A OU E** | 704470 | 25,685 | + 20,1 | 27,975 | 18,59 |
| FR0000120404 11/06/12 1,15 | 227.251.446 | 24,95 | - 5,1 | 18,7 | 4,49 |
| **AIR LIQUIDE** (AI) ◆ | 93,1 | **94,17** | **+ 1,04** | **+ 8,62** | 5,14 |
| | 632878 | 94,47 | + 13,57 | 100 | 18,32 |
| FR0000120073 11/05/12 2,5 | 312.070.021 | 93,04 | - 2,42 | 83,453 | 2,66 |
| **ALCATEL-LUCENT** (ALU) ◆ | 0,73 | **0,721** | **- 1,23** | **- 40,27** | -0,05 |
| | 33446479 | 0,733 | - 64,06 | 1,969 | |
| FR0000130007 05/06/07 0,16 | 2.326.563.826 | 0,71 | -23,22 | 0,71 | |
| **ALSTOM** (ALO) ◆ | 26,96 | **27,185** | **+ 0,15** | **+ 16,03** | 3,25 |
| | 1161013 | 27,455 | + 7,71 | 32,9 | 8,36 |
| FR0010220475 28/06/12 0,8 | 307.981.169 | 26,86 | - 7,71 | 21,925 | 2,94 |
| **ARCELORMITTAL** (MTP) | 11,29 | **11,53** | **+ 1,36** | **- 18,4** | |
| | 6842613 | 11,575 | - 17,64 | 30 | |
| LU0323134006 20/08/12 0,16 | 1.560.914.610 | 11,255 | - 8,49 | 10 | 1,63 |
| **AXA** (CS) ◆ | 11,355 | **11,665** | **+ 0,95** | **+ 16,13** | 1,82 |
| | 7982137 | 11,76 | + 0,69 | 13,25 | 6,40 |
| FR0000120628 04/05/12 0,69 | 2.357.588.191 | 11,355 | - 6,87 | 8,65 | 5,92 |
| **BNP PARIBAS** (BNP) ◆ | 37,305 | **38,795** | **+ 2,92** | **+ 27,83** | 5,73 |
| **A OU E** | 4312852 | 38,99 | + 16 | 40,595 | 6,77 |
| FR0000131104 30/05/12 1,2 | 1.253.727.565 | 37,25 | - 0,55 | 24,535 | 3,09 |
| **BOUYGUES** (EN) ◆ | 19,46 | **19,415** | **- 0,18** | **- 14** | 2,38 |
| **A OU E** | 875935 | 19,525 | - 18,99 | 23,868 | 8,15 |
| FR0000120503 30/04/12 1,6 | 314.869.079 | 19,27 | - 6,12 | 18,55 | 8,24 |
| **CAP-GEMINI** (CAP) ◆ | 31,515 | **32,04** | **+ 1,76** | **+ 32,7** | 2,7 |
| | 540968 | 32,075 | + 21,39 | 34,5 | 11,89 |
| FR0000125338 04/06/12 1 | 161.770.362 | 31,445 | + 0,06 | 24,035 | 3,12 |
| **CARREFOUR** (CA) ◆ | 16,76 | **16,58** | **+ 3,69** | **- 5,88** | 1,32 |
| | 4207604 | 16,89 | - 5,15 | 19,34 | 12,58 |
| FR0000120172 04/07/12 0,52 | 709.214.653 | 16,465 | - 2,47 | 12,87 | 3,14 |
| **CREDIT AGRICOLE** (ACA) ◆ | 5,7 | **5,977** | **+ 4,35** | **+ 37,09** | 0,26 |
| **JCE 1/1/01** | 20766195 | 6,047 | + 9,87 | 6,08 | 22,99 |
| FR0000045072 26/05/11 0,45 | 2.498.020.537 | 5,672 | + 7,35 | 2,841 | |
| **DANONE** (BN) ◆ | 46,48 | **47,475** | **+ 1,75** | **- 2,25** | 3,08 |
| | 1959806 | 47,8 | + 4,66 | 54,96 | 15,41 |
| FR0000120644 08/05/12 1,39 | 643.162.000 | 46,4 | - 3,7 | 45,93 | 2,93 |
| **EADS** (EAD) ◆ | 27,61 | **27,175** | **- 1,11** | **+ 12,53** | 1,97 |
| | 5196473 | 27,8 | + 21,29 | 31,69 | 13,78 |
| NL0000235190 04/06/12 0,38 | 827.101.625 | 27 | - 8,41 | 24,015 | 1,66 |
| **EDF** (EDF) ◆ | 16,575 | **16,625** | **+ 0,03** | **- 11,57** | 2,03 |
| | 899406 | 16,7 | - 27,58 | 19,715 | 8,17 |
| FR0010242511 01/06/12 0,58 | 1.848.866.662 | 16,45 | - 4,73 | 14,8 | 3,49 |
| **ESSILOR INTERNATIONAL** (EI) ◆ | 69,91 | **70,52** | **+ 0,59** | **+ 29,28** | 2,81 |
| | 401888 | 70,6 | + 37,12 | 75,52 | 25,10 |
| FR0000121667 24/05/12 0,85 | 211.638.296 | 69,8 | - 4,2 | 54,5 | 1,21 |
| **FRANCE TELECOM** (FTE) ◆ | 9,301 | **9,382** | **+ 0,51** | **- 22,69** | 1,29 |
| | 9009713 | 9,394 | - 27,55 | 12,4 | 7,30 |
| FR0000133308 07/09/12 0,58 | 2.648.885.383 | 9,26 | - 11,07 | 9,203 | 6,18 |
| **GDF SUEZ** (GSZ) ◆ | 17,285 | **17,48** | **+ 0,46** | **- 17,23** | |
| | 3732800 | 17,54 | - 24,56 | 21,85 | |
| FR0010208488 25/09/12 0,83 | 2.324.694.747 | 17,26 | - 11,49 | 15,615 | 4,75 |
| **L.V.M.H.** (MC) ◆ | 119,35 | **122,95** | **+ 3,84** | **+ 12,39** | 7,3 |
| | 1404061 | 123,9 | + 11,17 | 136,8 | 16,84 |
| FR0000121014 20/04/12 1,8 | 507.949.271 | 118,7 | - 3,79 | 108 | 1,46 |
| **LAFARGE** (LG) ◆ | 42,63 | **43,09** | **+ 0,68** | **+ 58,65** | 2,73 |
| **A OU E** | 679623 | 43,34 | + 53,35 | 43,975 | 15,78 |
| FR0000120537 03/07/12 0,5 | 287.247.518 | 42,545 | + 4,8 | 26,07 | 1,16 |
| **LEGRAND SA** (LR) ◆ | 29,335 | **29,49** | **+ 0,26** | **+ 18,67** | |
| | 928290 | 29,54 | + 16,65 | 30,71 | |
| FR0010307819 31/05/12 0,93 | 263.388.995 | 28,935 | + 2,17 | 23,5 | 3,15 |
| **L'ORÉAL** (OR) ◆ | 94,78 | **96,8** | **+ 1,9** | **+ 19,95** | 4,79 |
| | 680900 | 96,97 | + 25,57 | 102,5 | 20,22 |
| FR0000120321 27/04/12 2 | 607.501.341 | 94,55 | - 0,92 | 79,22 | 2,07 |
| **MICHELIN** (ML) ◆ | 64,75 | **65,71** | **+ 1,03** | **+ 43,86** | 8,29 |
| **A OU E** | 531044 | 65,83 | + 41,07 | 66,09 | 7,93 |
| FR0000121261 18/05/12 2,1 | 181.999.897 | 64,75 | + 7,76 | 45,315 | 3,2 |
| **PERNOD-RICARD** (RI) ◆ | 86,97 | **87,46** | **+ 0,33** | **+ 22,05** | 4,53 |
| | 422815 | 87,75 | + 40,16 | 91,11 | 19,31 |
| FR0000120693 02/07/12 0,72 | 265.310.605 | 86,88 | + 1,1 | 70,5 | 0,82 |
| **PPR** (PP) ◆ | 128,65 | **129,55** | **+ 1,05** | **+ 17,08** | 9,34 |
| | 479606 | 130,05 | + 24,63 | 136,9 | 13,87 |
| FR0000121485 02/05/12 3,5 | 125.971.058 | 128,35 | + 3,43 | 106,35 | 2,7 |
| **PUBLICIS GROUPE SA** (PUB) ◆ | 43,15 | **43,455** | **+ 0,7** | **+ 22,25** | 3,23 |
| | 443554 | 43,98 | + 28,76 | 44,9 | 13,45 |
| FR0000130577 27/06/12 0,7 | 210.008.734 | 43,1 | + 0,52 | 35,105 | 1,61 |
| **RENAULT** (RNO) ◆ | 34,7 | **35,25** | **+ 1,29** | **+ 31,53** | 6,42 |
| | 1561706 | 35,4 | + 30,6 | 43,83 | 5,49 |
| FR0000131906 10/05/12 1,16 | 295.722.284 | 34,21 | - 8,14 | 26,76 | 3,29 |
| **SAFRAN** (SAF) ◆ | 30,25 | **30,06** | **- 0,86** | **+ 29,54** | 2,07 |
| | 730035 | 30,375 | + 21,75 | 30,595 | 14,52 |
| FR0000073272 05/06/12 0,37 | 417.029.585 | 29,85 | + 7,01 | 22,755 | 1,23 |
| **SAINT-GOBAIN** (SGO) ◆ | 26,3 | **26,89** | **+ 1,7** | **- 9,35** | 2,48 |
| **A OU E** | 1859912 | 27,015 | - 16,94 | 37,625 | 10,83 |
| FR0000125007 11/06/12 1,24 | 531.064.935 | 26,21 | - 7,74 | 23,9 | 4,61 |
| **SANOFI** (SAN) ◆ | 65,78 | **66,74** | **+ 0,89** | **+ 17,6** | 6,06 |
| | 2149991 | 67,03 | + 33,69 | 69,46 | 11,01 |
| FR0000120578 10/05/12 2,65 | 1.326.829.007 | 65,63 | - 0,98 | 53,2 | 3,97 |
| **SCHNEIDER ELECTRIC S.A.** (SU) ◆ | 46,8 | **48** | **+ 0,74** | **+ 17,99** | 3,94 |
| **DIV 2 LE 02/09/11** | 1402515 | 48,255 | + 10,03 | 53,47 | 12,18 |
| FR0000121972 11/05/12 1,7 | 553.838.275 | 46,75 | - 5,72 | 39,395 | 3,54 |
| **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** (GLE) ◆ | 22,555 | **23,845** | **+ 4,86** | **+ 38,59** | 3,07 |
| | 6150650 | 24,13 | + 9,13 | 25,965 | 7,77 |
| FR0000130809 31/05/11 1,75 | 780.271.348 | 22,5 | - 3,3 | 14,88 | |
| **SOLVAY** (SOLB) ◆ | 88,77 | **92,03** | **+ 3,44** | **+ 26,14** | |
| | 351661 | 92,12 | + 26,14 | 98,98 | |
| BE0003470755 13/01/05 0,7 | 84.701.133 | 88,77 | + 2,03 | 69,98 | |
| **STMICROELECTRONICS N.V.** (STM) ◆ | 4,354 | **4,391** | **+ 0,07** | **- 4,36** | -0,09 |
| | 2058603 | 4,434 | - 15,39 | 6,458 | |
| NL0000226223 20/08/12 0,09 | 910.559.805 | 4,323 | - 5,31 | 3,638 | 2,28 |
| **TECHNIP** (TEC) ◆ | 88,26 | **89,22** | **+ 0,56** | **+ 22,86** | 4,55 |
| | 245740 | 89,53 | + 43,83 | 91,84 | 19,62 |
| FR0000131708 08/05/12 1,58 | 112.933.663 | 88,21 | + 2,55 | 68,76 | 1,77 |
| **TOTAL** (FP) ◆ | 38,01 | **38,75** | **+ 1,44** | **- 1,9** | 5,23 |
| **A OU E** | 4102033 | 38,845 | + 8,5 | 42,97 | 7,41 |
| FR0000120271 15/08/12 0,09 | 2.365.919.246 | 37,97 | - 5,94 | 33,42 | 1,47 |
| **UNIBAIL-RODAMCO** (UL) ◆ | 162,25 | **166,1** | **+ 2,37** | **+ 19,58** | |
| | 481496 | 166,35 | + 16,28 | 166,35 | |
| FR0000124711 07/05/12 8 | 92.215.554 | 161,8 | + 3,23 | 130,35 | |
| **VALLOUREC** (VK) ◆ | 31,925 | **32,34** | **+ 0,33** | **- 35,53** | 1,86 |
| | 652364 | 32,555 | - 31,2 | 58,24 | 17,39 |
| FR0000120354 05/06/12 1,3 | 121.626.521 | 31,9 | - 10,59 | 25,685 | 4,02 |
| **VEOLIA ENV.** (VIE) ◆ | 7,925 | **8,074** | **+ 1,91** | **- 4,66** | 0,4 |
| | 5086001 | 8,124 | - 26,3 | 13,055 | 20,03 |
| FR0000124141 22/05/12 0,7 | 522.086.849 | 7,8 | - 13,48 | 7,8 | 8,67 |
| **VINCI** (DG) ◆ | 33,335 | **33,815** | **+ 1,14** | **+ 0,16** | 3,4 |
| | 1321859 | 33,87 | - 1,99 | 40,845 | 9,95 |
| FR0000125486 21/05/12 1,22 | 576.218.425 | 33,115 | - 7,09 | 31,23 | 3,61 |
| **VIVENDI** (VIV) ◆ | 15,335 | **15,55** | **+ 0,88** | **- 5,03** | 1,96 |
| **ATTR. GRAT (1P30)** | 3578520 | 15,6 | - 0,51 | 17,056 | 7,93 |
| FR0000127771 04/05/12 1 | 1.323.493.593 | 15,27 | - 1,71 | 12,015 | 6,43 |

## SRD

Valeurs françaises

| VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV | OUV VOL. NB TITRES | CLOT + HAUT + BAS | % VEIL % MOIS % 52 S. | % AN + HAUT AN + BAS AN | BPA PER RDT |
|---|---|---|---|---|---|
| **A.P.R.R.** (ARR) | 41 | **40,8** | **- 0,49** | **- 17,02** | 5,76 |
| | 1452 | 41,28 | - 19,3 | 52,31 | 7,09 |
| FR0006807004 04/05/12 0,55 | 113.038.156 | 40,8 | + 1,53 | 40 | 1,35 |
| **AB SCIENCE** (AB) △ | 11,68 | **11,49** | **- 0,61** | **+ 94,09** | |
| **JCE 1/1/10** | 52798 | 11,68 | +101,93 | 15,7 | |
| FR0010557264 | 31.671.357 | 11,46 | +11,12 | 5,31 | |
| **ABC ARBITRAGE** (ABCA) △ | 6,23 | **6,15** | **- 1,13** | **- 0,16** | |
| **NOM. A OU E** | 42268 | 6,23 | - 4,21 | 7,28 | |
| FR0004040608 08/06/12 0,35 | 52.163.345 | 6,15 | - 6,53 | 6,09 | 5,69 |
| **ACANTHE DEV.** (ACAN) △ | 0,38 | **0,4** | **+ 2,56** | **- 20** | |
| | 78145 | 0,4 | + 65,66 | 0,66 | |
| FR0000064602 28/08/12 0,09 | 126.630.877 | 0,38 | | 0,35 | |
| **AÉROPORTS DE PARIS** (ADP) ▲ | 60,45 | **60,58** | **+ 0,43** | **+ 14,3** | |
| | 47959 | 60,58 | + 6,09 | 67,29 | |
| FR0010340141 15/05/12 1,76 | 98.960.602 | 60,15 | - 0,61 | 51,62 | 2,91 |
| **AFFINE RE** (IML) △ | 12,61 | **12,78** | **+ 0,63** | **+ 2,24** | |
| | 9637 | 12,78 | - 20,03 | 15,18 | |
| FR0000036105 10/05/12 1,2 | 9.002.042 | 12,56 | +11,71 | 9,68 | |
| **AIR FRANCE-KLM** (AF) ▲ | 5,249 | **5,395** | **+ 2,86** | **+ 35,79** | -2,4 |
| | 3330488 | 5,42 | + 0,39 | 5,535 | |
| FR0000031122 14/07/08 0,58 | 300.219.278 | 5,23 | +17,79 | 3,011 | |
| **AKKA TECHNOLOGIES** (AKA) △ | 22,28 | **22,35** | **+ 0,86** | **+ 52,04** | |
| **EX-DA LE 18/7/11** | 14431 | 22,45 | + 44,62 | 26,36 | |
| FR0004180537 26/06/12 0,64 | 13.711.658 | 22,07 | - 5,3 | 15,027 | 2,86 |
| **ALPES (CIE DES )** (CDA) △ | 13,6 | **13,5** | **- 1,39** | **- 5,92** | |
| | 4124 | 13,67 | - 24,37 | 17,99 | |
| FR0000053324 19/03/12 0,85 | 24.188.697 | 13,4 | + 2,66 | 12,3 | 6,3 |
| **ALTAMIR AMBOISE** (LTA) △ | 6,73 | **6,73** | | **+ 11,98** | |
| | 6931 | 6,74 | + 9,61 | 7,68 | |
| FR0000053837 19/04/12 0,2 | 36.512.301 | 6,68 | + 1,97 | 5,68 | 2,97 |
| **ALTAREA** (ALTA) | 115,05 | **116** | **+ 0,87** | **- 3,73** | |
| | 409 | 116 | - 10,5 | 130,99 | |
| FR0000033219 01/06/12 9 | 10.911.441 | 115,05 | - 0,26 | 98,51 | |
| **ALTEN** (ALT) ▲ | 24,35 | **24,36** | **+ 0,35** | **+ 33,92** | 2,37 |
| | 9024 | 24,43 | + 17,82 | 25,935 | 10,30 |
| FR0000071946 20/06/12 1 | 32.310.027 | 24,25 | - 1,26 | 17,78 | 4,11 |
| **ALTRAN TECHNOLOGIES** (ALT) ▲ | 4,97 | **5,053** | **+ 1,55** | **+ 80,46** | 0,43 |
| | 301581 | 5,094 | + 36,57 | 5,249 | 11,75 |
| FR0000034639 01/07/02 0,2 | 144.721.424 | 4,97 | + 1,06 | 2,78 | |
| **ANF IMMOBILIER** (ANF) △ | 31,75 | **31,67** | **- 0,25** | **+ 13,72** | |
| | 9440 | 32 | + 3,06 | 36,99 | |
| FR0000063091 20/05/11 1,54 | 27.774.794 | 31,53 | - 3,42 | 27,01 | |
| **APRIL GROUP** (APR) △ | 13,23 | **13,015** | **- 1,7** | **+ 10,77** | |
| | 6387 | 13,245 | + 14,82 | 16,63 | |
| FR0004037125 02/05/12 0,49 | 40.904.135 | 13,015 | - 14,12 | 10,54 | 3,77 |
| **ARCHOS** (JXR) △ | 3,6 | **3,45** | **- 4,17** | **- 48,12** | |
| **EX-DS 21/04/11** | 190059 | 3,6 | - 53,63 | 10,39 | |
| FR0000182479 | 25.028.462 | 3,42 | - 8,24 | 3,15 | |
| **AREVA** (AREVA) ▲ | 14,5 | **14,24** | **- 2,1** | **- 25,41** | |
| | 50163 | 14,585 | - 36,71 | 20,74 | |
| FR0011027143 | 383.204.852 | 14,155 | + 6,51 | 8,69 | |
| **ARKEMA** (AKE) ■ | 73,75 | **74,35** | **+ 0,75** | **+ 35,92** | |
| | 321378 | 75,14 | + 54,59 | 77,35 | |
| FR0010313833 29/05/12 1,3 | 62.732.096 | 73,4 | + 4,72 | 46,6 | 1,75 |
| **ARTPRICE.COM** (PRC) △ | 23,25 | **22,2** | **- 4,76** | **- 56,68** | |
| | 78156 | 23,31 | - 22,65 | 67 | |
| FR0000074783 | 6.395.715 | 21,22 | - 8,15 | 20,53 | |
| **ASSYSTEM** (ASY) △ | 13,88 | **13,76** | **- 0,87** | **+ 16,12** | |
| | 9753 | 13,88 | + 3,46 | 17,16 | |
| FR0000074148 19/06/12 0,45 | 20.387.724 | 13,71 | - 12,3 | 11,05 | 3,27 |
| **ATARI** (ATA) △ | 0,9 | **0,88** | **- 2,22** | **- 44,65** | |
| | 193941 | 0,91 | - 30,71 | 2,23 | |
| FR0010478248 | 29.531.371 | 0,87 | - 26,67 | 0,87 | |
| **ATOS ORIGIN** (ATO) ▲ | 50,5 | **51,3** | **+ 0,81** | **+ 51,28** | 4,09 |
| | 144562 | 51,45 | + 40,55 | 56,04 | 12,55 |
| FR0000051732 06/06/12 0,5 | 84.594.954 | 50,5 | + 4,07 | 33,615 | 0,98 |
| **AUREA** (AURE) | 4,72 | **4,74** | **+ 1,28** | **- 6,14** | |
| | 1992 | 4,74 | - 21,78 | 6,52 | |
| FR0000039232 29/06/12 0,1 | 11.842.054 | 4,67 | - 8,85 | 4,3 | 2,11 |
| **AVANQUEST SOFTWARE** (AVQ) △ | 1,51 | **1,48** | **- 1,99** | **- 24,49** | |
| | 51098 | 1,52 | - 27,45 | 2,57 | |
| FR0004026714 | 18.572.733 | 1,46 | - 11,38 | 1,23 | |
| **AVENIR TELECOM** (AVT) △ | 0,46 | **0,47** | **- 2,08** | **- 12,96** | |
| | 17446 | 0,48 | - 26,56 | 0,82 | |
| FR0000066052 21/10/11 0,05 | 93.440.895 | 0,46 | - 6 | 0,4 | |
| **AXWAY SOFTWARE** (AXW) △ | 12,4 | **12,35** | | **- 25,02** | |
| | 696 | 12,4 | - 22,33 | 19,39 | |
| FR0011040500 29/05/12 0,25 | 20.321.038 | 12,3 | +10,27 | 11 | 2,02 |
| **BCI NAVIGATION** (BNA) △ | | /110912 | | **- 32,73** | |
| | | | | + 0,91 | 1,88 |
| FR0000076192 | 8.938.359 | | | | 0,58 |
| **BELVÉDÈRE** (BVD) △ | 46,1 | **46,19** | **+ 0,41** | **- 3,79** | |
| | 2951 | 46,19 | + 59,28 | 92 | |
| FR0000060873 27/09/07 0,5 | 3.239.903 | 45,05 | -20,22 | 32,62 | |
| **BÉNÉTEAU** (BEN) | 7,585 | **7,705** | **+ 0,92** | **- 4,78** | 0,03 |
| | 23286 | 7,78 | - 23,37 | 10 | 256,83 |
| FR0000035164 31/01/12 0,18 | 82.789.840 | 7,562 | -12,94 | 7,202 | 2,34 |
| **BIC** (BB) ▲ | 92 | **92,91** | **+ 1,02** | **+ 35,64** | 5,76 |
| | 49353 | 93,43 | + 40,26 | 94,05 | 16,13 |
| FR0000120966 21/05/12 4 | 47.697.978 | 91,8 | +11,22 | 65,5 | 4,31 |
| **BIOALLIANCE PHARMA** (BIO) △ | 4,21 | **4,24** | **+ 1,19** | **+ 31,27** | |
| | 114460 | 4,31 | + 22,54 | 5,15 | |
| FR0010095596 | 17.659.715 | 4,15 | + 5,74 | 3,15 | |
| **BIOMÉRIEUX** (BIM) ▲ | 68,7 | **68,43** | **- 0,54** | **+ 23,88** | |
| | 51680 | 68,7 | + 4,62 | 73,8 | |
| FR0010096479 01/06/12 0,98 | 39.453.740 | 68,37 | - 0,1 | 54,5 | 1,43 |
| **BOIRON** (BOI) △ | 25,14 | **25** | **- 0,56** | **+ 24,88** | |
| | 2044 | 25,2 | + 16,6 | 27,52 | |
| FR0000061129 30/05/12 0,7 | 21.482.556 | 25 | + 4,3 | 19,31 | 2,8 |
| **BOLLORÉ** (BOL) ▲ | 205,75 | **205,5** | **- 1,2** | **+ 35,64** | |
| | 1774 | 207,2 | + 24,28 | 208,85 | |
| FR0000039299 17/09/12 2 | 25.705.387 | 204,1 | + 3,16 | 143 | 0,97 |
| **BONDUELLE** (BON) △ | 70,8 | **70,51** | **+ 0,03** | **+ 12,82** | 5,85 |
| | 2192 | 70,95 | + 7,48 | 75,09 | 12,06 |
| FR0000063935 03/01/12 1,5 | 8.000.015 | 70,5 | - 1,74 | 61,35 | 2,13 |
| **BONGRAIN** (BH) | 45,03 | **45,1** | **+ 0,18** | **- 6,84** | |
| | 368 | 45,3 | - 2,38 | 53,5 | |
| FR0000120107 11/05/12 1,2 | 15.432.216 | 45,03 | - 4,65 | 45,02 | 2,66 |
| **BOURBON** (GBB) ▲ | 21,385 | **21,64** | **+ 0,65** | **+ 1,6** | |
| | 51555 | 21,75 | + 11,55 | 28,1 | |
| FR0004548873 05/06/12 0,82 | 67.781.535 | 21,385 | - 5,46 | 16,95 | 3,79 |
| **BOURSORAMA** (BRS) △ | 5,08 | **5** | **- 1,38** | **- 9,75** | |
| | 31640 | 5,08 | - 22,72 | 6,75 | |
| FR0000075228 | 87.832.368 | 4,98 | - 5,3 | 4,53 | |
| **BULL** (BULL) △ | 2,45 | **2,41** | **- 1,63** | **- 15,73** | |
| **REGR.** | 522091 | 2,45 | - 32,49 | 3,42 | |
| FR0010266601 | 120.786.647 | 2,36 | - 5,86 | 2,16 | |
| **BUREAU VERITAS** (BVI) ■ | 81,02 | **81,26** | **- 0,16** | **+ 44,33** | |
| | 89559 | 81,49 | + 51,32 | 82 | |
| FR0006174348 11/06/12 1,27 | 110.743.432 | 80,98 | + 8,36 | 54,7 | 1,56 |
| **CANAL+** (AN) △ | 4,705 | **4,7** | **+ 0,11** | **+ 9,61** | |
| | 54147 | 4,743 | + 0,32 | 4,94 | |
| FR0000125460 07/05/12 0,27 | 126.690.768 | 4,7 | + 1,95 | 3,905 | 5,75 |
| **CASINO** (CO) ■◆ | 68,47 | **68,85** | **+ 1,03** | **+ 5,79** | 5,26 |
| | 348376 | 69,33 | + 15,02 | 75,94 | 13,09 |
| FR0000125585 21/05/12 1,5 | 112.665.905 | 68,26 | - 3,3 | 61,69 | 4,36 |
| **CEGEDIM** (CGM) △ | 14,5 | **14,26** | **- 1,66** | **- 16,12** | |
| | 5829 | 14,65 | - 36,79 | 29,5 | |
| FR0000053506 01/07/11 1 | 13.997.173 | 14,01 | - 10,43 | 14,01 | |
| **CEGID GROUP** (CGD) △ | 14,2 | **14,15** | **- 0,35** | **- 1,39** | |
| | 2502 | 14,23 | - 12,87 | 19,14 | |
| FR0000124703 15/05/12 1,05 | 9.233.057 | 14,15 | + 3,66 | 13,21 | 7,42 |
| **CFAO** (CFAO) ▲ | 37,22 | **37,22** | **+ 0,03** | **+ 42,2** | |
| | 48405 | 37,27 | + 29,01 | 41,2 | |
| FR0000060501 13/06/12 0,86 | 61.525.860 | 37,22 | - 0,27 | 24,95 | 2,31 |
| **CGG VERITAS** (GA) ■◆ | 25,145 | **25,21** | **- 0,59** | **+ 39,05** | 1,01 |
| | 1155482 | 25,475 | + 68,35 | 26,755 | 24,95 |
| FR0000120164 11/06/93 1,22 | 152.031.873 | 25,04 | + 0,78 | 16,33 | |
| **CHARGEURS** (CRI) △ | 2,74 | **2,88** | **+ 6,67** | **- 17,71** | |
| | 150410 | 2,92 | - 22,16 | 4,44 | |
| FR0000130692 03/06/08 0,65 | 13.487.649 | 2,7 | + 5,11 | 2,44 | |
| **CHRISTIAN DIOR SA** (CDI) | 105,45 | **108,3** | **+ 3,59** | **+ 18,22** | 8,8 |
| | 90472 | 109,1 | + 16,46 | 119,7 | 12,30 |
| FR0000130403 20/04/12 1,63 | 181.727.048 | 105 | - 3,73 | 91,89 | 1,51 |
| **CIC** (CC) | 94,99 | **95** | | **- 5,47** | |
| **ACTION A** | 423 | 96 | - 12,12 | 109 | |
| FR0005025004 28/05/12 6,5 | 38.027.493 | 94,5 | + 2,04 | 81,5 | 6,84 |
| **CIE DU CAMBODGE** (CBDG) | 4199,99 | **4199,99** | **+ 1,94** | **+ 54,41** | |
| **NOM.** | 1 | 4199,99 | + 28,24 | 4487 | |
| FR0000079659 13/06/12 143 | 559.735 | 4199,99 | + 10,53 | 2803 | 3,41 |
| **CIMENTS FRANÇAIS** (CMA) △ | 44,95 | **45,03** | **+ 0,07** | **- 24,7** | 3,3 |
| | 4562 | 45,96 | - 30,18 | 62,18 | 13,66 |
| FR0000120982 31/07/12 1,5 | 35.798.136 | 44,84 | - 6,19 | 41,63 | 3,33 |
| **CLUB MÉDITERRANÉE** (CU) ▲ | 12,6 | **12,56** | **- 0,16** | **- 4,56** | 0,4 |
| | 19574 | 12,7 | - 5,81 | 17,09 | 31,10 |
| FR0000121568 20/03/01 1 | 31.821.142 | 12,56 | - 11,55 | 12,43 | |
| **CNP ASSURANCES** (CNP) ▲◆ | 10,09 | **10,38** | **+ 2,27** | **+ 8,37** | 1,57 |
| | 384979 | 10,435 | - 3,53 | 12,9 | 6,60 |
| FR0000120222 03/07/12 0,77 | 643.500.175 | 10,085 | - 3,67 | 7,524 | 7,42 |
| **COLAS** (RE) | 106,8 | **110,1** | **+ 3,09** | **+ 6,89** | |
| | 1473 | 114,85 | + 1,98 | 137,99 | |
| FR0000121634 28/04/11 6,3 | 32.654.499 | 104,7 | + 8,31 | 96 | 6,59 |
| **DASSAULT AV.** (AM) | 700 | **703,5** | **+ 1,22** | **+ 23,42** | |
| | 57 | 703,5 | + 1,94 | 749 | |
| FR0000121725 29/05/12 8,5 | 10.125.897 | 687,25 | - 0,78 | 559,17 | 1,21 |
| **DASSAULT SYSTÈMES** (DSY) ■◆ | 81,29 | **81,27** | **+ 0,03** | **+ 31,23** | 3,32 |
| | 129338 | 81,84 | + 52,13 | 84,11 | 24,47 |
| FR0000130650 21/06/12 0,7 | 125.059.208 | 81,14 | + 5,52 | 59,86 | 0,86 |
| **DERICHEBOURG** (DBG) △ | 2,301 | **2,321** | **+ 0,74** | **- 0,9** | 0,22 |
| | 173272 | 2,354 | - 21,83 | 3,08 | 10,64 |
| FR0000053381 13/02/12 0,09 | 168.082.030 | 2,301 | - 5,65 | 1,608 | 3,88 |
| **DEVOTEAM** (DVT) △ | 9,5 | **9,51** | **- 2,76** | **- 6,21** | |
| | 166 | 9,51 | - 22,62 | 13,89 | |
| FR0000073793 19/04/12 0,5 | 10.481.400 | 9,5 | + 1,82 | 8,3 | 5,26 |
| **DMS** (DGM) △ | 0,22 | **0,22** | | **- 20,5** | |
| **EX-DS 09/05/12** | 17903 | 0,22 | - 27,95 | 0,353 | |
| FR0000063224 | 74.416.624 | 0,21 | | 0,153 | |
| **DNXCORP** (DNX) △ | 17,91 | **17,8** | **- 0,56** | **+ 19,87** | |
| | 653 | 17,95 | + 10,08 | 18,19 | |
| FR0010436584 05/07/12 0,94 | 2.834.575 | 17,8 | + 3,49 | 13,9 | 5,28 |
| **EDENRED** (EDEN) ■◆ | 22,69 | **22,575** | **- 0,55** | **+ 18,69** | |
| | 184399 | 22,81 | + 23,53 | 24,785 | |
| FR0010908533 28/05/12 0,7 | 225.897.396 | 22,5 | + 5,24 | 18,31 | 3,1 |
| **EIFFAGE** (FGR) ▲ | 26,425 | **26,635** | **+ 1,24** | **+ 42,4** | 2,68 |
| | 69006 | 26,65 | + 7,42 | 32,59 | 9,94 |
| FR0000130452 24/04/12 1,2 | 87.162.131 | 26,22 | + 4,86 | 18,635 | 4,51 |
| **ENTREPOSE CONTRACTING** (ENTC) △ | | /140612 | | **+ 50,4** | |
| | | | + 18,69 | 100,25 | |
| FR0010204321 02/04/12 0,92 | 5.165.408 | | | 64,89 | 3,1 |
| **ERAMET** (ERA) ▲ | 93,5 | **94,7** | **+ 0,7** | **+ 0,21** | |
| | 15724 | 95,13 | - 15,3 | 139,9 | |
| FR0000131757 18/05/12 2,25 | 26.519.616 | 93,13 | - 2,67 | 75,95 | 2,38 |
| **ESSO** (ES) △ | 59,21 | **58,22** | **- 1,66** | **- 14,07** | |
| | 2073 | 59,53 | - 19,14 | 79,85 | |
| FR0000120669 09/07/12 2 | 12.854.578 | 58,22 | - 4,54 | 49,01 | 3,44 |
| **EULER HERMES** (ELE) ▲ | 52,49 | **53,17** | **+ 1,28** | **+ 16,22** | 6,37 |
| | 13874 | 53,78 | + 18,82 | 62,32 | 8,35 |
| FR0004254035 12/06/12 4,4 | 45.083.212 | 52,49 | + 5,14 | 42,85 | 8,28 |
| **EURAZEO** (RF) ▲ | 35,69 | **36** | **+ 0,39** | **+ 37,48** | 2,53 |
| | 104525 | 36,285 | + 15,6 | 38,285 | 14,21 |
| FR0000121121 16/05/12 1,2 | 26.609.415 | 35,69 | - 0,04 | 25,048 | 3,33 |
| **EURO DISNEY** (EDL) △ | 5,05 | **5,09** | **+ 0,79** | **+ 43,79** | -1,48 |
| | 72164 | 5,19 | + 2,83 | 8 | |
| FR0010540740 | 38.976.490 | 5 | - 16,28 | 3,43 | |
| **EURO RESSOURCES** (EUR) △ | 3,02 | **3,02** | **+ 1,34** | **+ 6,34** | |
| | 9154 | 3,06 | - 12,72 | 3,6 | |
| FR0000054678 13/09/12 0,29 | 62.496.461 | 2,97 | - 9,58 | 2,51 | 9,6 |
| **EUROFINS SCIENTIFIC** (ERF) ▲ | 119,65 | **120,2** | **+ 0,5** | **+113,39** | |
| | 10687 | 121,6 | +91,86 | 125 | |
| FR0000038259 03/04/12 0,8 | 14.355.329 | 119,4 | +10,02 | 54,56 | 0,67 |
| **EUROSIC** (ERSC) | 32,01 | **32,01** | **+ 0,03** | **+ 0,34** | |
| | 1 | 32,01 | - 0,77 | 34 | |
| FR0000038200 19/04/12 1,9 | 22.839.874 | 32,01 | - 0,44 | 28,45 | |
| **EUROTUNNEL (GROUPE)** (GET) ■◆ | 5,42 | **5,5** | **+ 1,46** | **+ 4,56** | |
| | 1296987 | 5,51 | - 14,58 | 6,8 | |
| FR0010533075 22/05/12 0,08 | 560.572.129 | 5,402 | - 9,17 | 5,031 | 1,46 |
| **EUTELSAT COM.** (ETL) ■◆ | 23,9 | **24,195** | **+ 1,15** | **- 19,75** | |
| | 268452 | 24,205 | - 18,6 | 30,685 | |
| FR0010221234 17/11/11 0,9 | 220.113.982 | 23,86 | - 4,71 | 20,155 | 3,72 |
| **FAIVELEY TRANSPORT** (LEY) ▲ | 45,52 | **45,455** | **- 0,54** | **- 5,5** | |
| | 8171 | 45,985 | + 1,96 | 58,09 | |
| FR0000053142 17/09/12 0,85 | 14.614.152 | 45 | - 5,3 | 33,5 | 1,87 |
| **FAURECIA** (EO) ▲ | 12,22 | **12,53** | **+ 1,33** | **- 14,47** | 2,03 |
| | 356329 | 12,75 | - 26,92 | 22,86 | 6,18 |
| FR0000121147 31/05/12 0,35 | 110.833.745 | 12,21 | - 11,98 | 11,405 | 2,79 |
| **FFP** (FFP) | 28,1 | **27,85** | **- 0,89** | **- 9,08** |

## EURONEXT HORS SRD — Actions françaises

| ISIN | VALEUR | OUV | +HT | +BS | CLÔT | ÉCART | VOL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FR0000064594 | A.D.T. S.I.I.C.△ | | | | 0,01 | | |
| FR0000076887 | A.S.T. GROUPE△ | 3,64 | 3,64 | 3,35 | 3,6 | - 1,91 | 4917 |
| FR0000076861 | ACTEOS△ | 1,87 | 1,87 | 1,87 | 1,87 | + 0,54 | 1501 |
| FR0000076655 | ACTIA GROUP△ | 1,23 | 1,23 | 1,18 | 1,21 | - 1,63 | 8800 |
| FR0000065401 | AD CAPITAL | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | | 363 |
| FR0000062978 | ADL PARTNER△ | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | | 372 |
| FR0011184241 | ADOCIA | 8,01 | 8,25 | 7,98 | 8,08 | + 0,87 | 1240 |
| FR0000053043 | ADVINI | 32,39 | 32,39 | 31,7 | 31,7 | - 0,94 | 73 |
| FR0004005924 | AEDIAN△ | 3,88 | 3,88 | 3,85 | 3,85 | - 0,77 | 102 |
| FR0010148510 | AFFIPARIS△ | 6 | 6 | 6 | 6 | - 0,17 | 22 |
| FR0000044612 | AFONE△ | 7,1 | 7,1 | 6,82 | 6,82 | - 3,94 | 970 |
| FR0000062176 | AGRICOLE CRAU | | | | 182,7 | | |
| FR0000062804 | ALPHA MOS△ | 1,08 | 1,08 | 1,06 | 1,06 | - 1,85 | 1601 |
| FR0000039216 | ALTAREIT | 170,01 | 170,01 | 170,01 | 170,01 | | 1 |
| FR0010481960 | ARGAN△ | 11,85 | 11,9 | 11,74 | 11,9 | + 0,08 | 6554 |
| FR0000076952 | ARTOIS | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | + 6,38 | 9 |
| FR0004042083 | AU FEMININ.COM△ | | | | 16,35 | | |
| FR0000063737 | AUBAY△ | 4,92 | 4,95 | 4,92 | 4,95 | + 0,61 | 181 |
| FR0000063752 | AUDIKA△ | 9,35 | 9,74 | 9,35 | 9,74 | + 3,84 | 2706 |
| FR0000061780 | AUGROS CP△ | | | | 1,55 | | |
| FR0000073827 | AURES TECH.△ | 17,41 | 18,23 | 17,41 | 18,23 | + 4,71 | 4103 |
| FR0000072621 | AUSY△ | 18 | 18,19 | 17,7 | 18,19 | | 691 |
| FR0004152804 | AVENIR FINANCE△ | 5,56 | 5,56 | 5,56 | 5,56 | | 10 |
| FR0010973487 | BAC MAJESTIC | | | | 0,2 | | |
| FR0000064123 | BACCARAT | 169 | 169 | 169 | 169 | | 333 |
| FR0000062788 | BARBARA BUI△ | 38,53 | 38,53 | 38,53 | 38,53 | - 0,03 | 1 |
| FR0000035370 | BASTIDE | 7,4 | 7,45 | 7,38 | 7,44 | + 0,68 | 4545 |
| FR0000074072 | BIGBEN INT.△ | 8,05 | 8,09 | 7,91 | 8,09 | - 0,12 | 4664 |
| FR0000065435 | BISCUITS GARDEIL | 14,41 | 14,41 | 14,41 | 14,41 | | 1 |
| FR0000062150 | BLEECKER | | | | 44,87 | | |
| MC0000031187 | BAINS MONACO | 30,85 | 30,9 | 30,03 | 30,9 | - 0,32 | 137 |
| FR0000074254 | BOURSE DIRECT△ | | | | 0,9 | | |
| FR0000039612 | BANQUE RÉUNION | 46,65 | 46,65 | 46,65 | 46,65 | - 3,24 | 60 |
| FR0000065526 | BANQUE TARNEAUD | 83 | 83 | 83 | 83 | - 0,02 | 37 |
| FR0000063919 | BRICODEAL | | | | 100 | | |
| FR0000051137 | BUSELLE SA. | 178,49 | 178,49 | 178 | 178 | - 0,28 | 25 |
| FR0000078958 | BUSINESS ET DEC.△ | 3,12 | 3,12 | 3 | 3 | + 3,09 | 6060 |
| FR0010151589 | CAFOM | 4,43 | 4,43 | 4,2 | 4,3 | - 3,15 | 1231 |
| FR0000074247 | CAMELEON SOFT.△ | 0,81 | 0,81 | 0,8 | 0,8 | | 6853 |
| FR0010127530 | CAPELLI△ | 1,23 | 1,23 | 1,23 | 1,23 | | 1277 |
| FR0000064156 | CARP.DE PARTIC. | 58 | 58 | 58 | 58 | - 5,8 | 617 |
| FR0010828137 | CARREFOUR PROP. | | | | 20,9 | | |
| FR0000072894 | CAST△ | 2,04 | 2,04 | 2,01 | 2,01 | - 1,95 | 10751 |
| FR0000064446 | CATERING INTER.△ | 102,73 | 102,73 | 102,49 | 102,5 | - 0,22 | 788 |
| FR0010193979 | CBO TERRITORIA | 3 | 3 | 2,95 | 2,96 | - 1,33 | 3864 |
| FR0000078339 | CCA INTERN. | | | | 4,39 | | |
| FR0010309096 | CEGEREAL | 18,29 | 18,3 | 18,2 | 18,3 | + 0,06 | 291 |
| FR0000037475 | CFI | 47,52 | 47,52 | 47,52 | 47,52 | | 2 |
| FR0000060907 | CHAUSSERIA SA | 12,87 | 12,87 | 12,87 | 12,87 | - 1 | 100 |
| FR0000054322 | CIBOX INTER.△ | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 0,04 | | 23972 |
| FR0000030611 | CIE MAROCAINE△ | | | | 8,46 | | |
| FR0000060824 | CLAYEUX△ | | | | 1,29 | | |
| FR0000053399 | CNIM△ | 68,4 | 68,45 | 67,51 | 67,51 | - 1,59 | 344 |
| FR0000034431 | COFITEM-COFIMUR | 85 | 85 | 85 | 85 | | 1 |
| FR0004031763 | COHERIS△ | 1,81 | 1,81 | 1,75 | 1,8 | | 4178 |
| FR0000071854 | COTTIN FRÈRES△ | 4,1 | 4,1 | 4 | 4,1 | | 1751 |
| FR0000065393 | COURTOIS △ | 98,5 | 98,5 | 98,5 | 98,5 | | 1 |
| FR0000044323 | CR ALPES PROV. | 44,19 | 44,19 | 43,26 | 44 | - 0,45 | 1155 |
| FR0000185506 | CR ATL. VENDÉE | 58,48 | 58,48 | 58,48 | 58,48 | + 0,41 | 88 |
| FR0010483768 | CR BRIE PICARD. | 17,61 | 17,61 | 17,1 | 17,31 | - 1,09 | 5344 |
| FR0000045213 | CR ILLE VILAINE | 40,5 | 40,52 | 40,26 | 40,26 | - 0,59 | 177 |
| FR0010461053 | CR LANGUEDOC | 34,59 | 34,59 | 34,15 | 34,15 | - 1,3 | 1065 |
| FR0000045239 | CR LOIRE HTE-LOIRE | 35,9 | 35,9 | 35,9 | 35,9 | | 90 |
| FR0000045551 | CR MORBIHAN | 33,67 | 34,8 | 33,67 | 34,2 | + 1,57 | 513 |
| FR0000185514 | CR NORD FRANCE | 12,24 | 12,25 | 12,16 | 12,16 | - 0,65 | 10387 |
| FR0000044364 | CR NORM. SEINE | 61,25 | 62,2 | 61,05 | 61,4 | + 0,25 | 176 |
| FR0000045528 | CR PARIS IDF | 50,67 | 51,1 | 50,2 | 51,1 | + 0,87 | 2004 |
| FR0000045346 | CR RHÔNE-ALPES | 91,8 | 93 | 91,8 | 93 | + 1,31 | 281 |
| FR0000045544 | CR TOULOUSE | 50,3 | 50,9 | 50,3 | 50,4 | + 0,18 | 449 |
| FR0000045304 | CR TOUR. POITOU | 42,24 | 43 | 42,24 | 43 | + 1,8 | 225 |
| FR0000050395 | CROSSWOOD | | | | 2,46 | | |
| FR0007317813 | CS-COM. ET SYST. | 3,12 | 3,17 | 3,08 | 3,11 | - 1,89 | 1042 |
| FR0004031839 | CYBERGUN△ | 2,35 | 2,37 | 2,32 | 2,37 | - 1,25 | 1117 |
| FR0011026749 | DALET | | | | 5 | | |
| FR0000036774 | DANE-ELEC MEMORY△ | 0,22 | 0,36 | 0,22 | 0,33 | + 50 | 1278281 |
| FR0010417345 | DBV TECHNOLOGIES△ | 8,8 | 8,8 | 8,8 | 8,8 | | 1 |
| FR0000054132 | DELFINGEN△ | 8,3 | 8,85 | 8,3 | 8,85 | + 7,27 | 838 |
| FR0004152502 | DELTA PLUS GROUP△ | 21,31 | 21,99 | 21,3 | 21,94 | + 3,98 | 562 |
| FR0000060840 | DEVERNOIS S.A. | | | | 71 | | |
| FR0000035784 | DIGIGRAM | | | | 0,64 | | |
| FR0000065260 | DOCKS PÉTROLES A | | | | 85 | | |
| FR0000036287 | DUC | | | | 2,35 | | |
| FR0000039638 | DUC LAMOTHE | | | | 78,47 | | |
| FR0010731414 | DURAN | | | | 2,52 | | |
| FR0000130353 | DYNACTION | 6,9 | 6,9 | 6,7 | 6,9 | | 450 |
| FR0010099515 | ECA△ | 8,3 | 8,3 | 8,08 | 8,11 | - 2,29 | 2857 |
| FR0000072373 | EGIDE△ | 3,75 | 3,75 | 3,75 | 3,75 | + 0,81 | 171 |
| FR0000035719 | ELECT. EAUX MAD.△ | 8,02 | 8,02 | 7,85 | 7,85 | - 2,12 | 706 |
| FR0000031023 | ELECT. STRASBOURG | 95,88 | 95,88 | 95,88 | 95,88 | + 0,29 | 50 |
| FR0000054611 | ELIXENS | 13,79 | 13,79 | 13,79 | 13,79 | - 0,07 | 1 |
| FR0004155000 | EMME | | | | 2,21 | | |
| FR0004030708 | ENCRES DUBUIT△ | 2,39 | 2,39 | 2,39 | 2,39 | | 466 |
| FR0011191766 | EOS IMAGING | 4,66 | 4,74 | 4,6 | 4,69 | + 1,3 | 17445 |
| FR0000063950 | ERMO | 7,16 | 7,16 | 7,16 | 7,16 | - 9,6 | 200 |
| FR0004110310 | ESI GROUP△ | 20,5 | 20,5 | 20,43 | 20,5 | | 1390 |
| FR0004048072 | ESPACE PROD. | | | | 9,5 | | |
| FR0000072969 | ESR△ | 1,29 | 1,3 | 1,29 | 1,29 | - 0,77 | 3909 |
| FR0000035743 | ETAM DÉV.△ | 12,54 | 13,36 | 12,54 | 12,61 | + 0,08 | 182 |
| FR0000061475 | EURASIA FONC INV | | | | 0,35 | | |
| FR0000075343 | EUROMEDIS GROUPE△ | 4,81 | 4,81 | 4,81 | 4,81 | | 101 |
| FR0010409020 | EUROPACORP△ | 4,08 | 4,15 | 4 | 4,15 | + 1,22 | 66925 |
| FR0000064164 | EXACOMPTA CLAIREF. | | | | 51 | | |
| FR0004527638 | EXEL INDUSTRIES△ | 37 | 37 | 37 | 37 | - 0,4 | 321 |
| FR0000037343 | EXPL. PROD. CHIM. | 180 | 180 | 180 | 180 | + 4,05 | 8 |
| FR0000039026 | EXPL. PROD. CHIM. | | | | 199 | | |
| FR0000064222 | F.A.L.A.△ | | | | 5290 | | |
| FR0000062341 | F.I.E.B.M. | | | | 8,6 | | |
| FR0000062507 | F.I.E.B.M. | | | | 155 | | |
| FR0000038184 | F.I.P.P. | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | | 12535 |
| FR0000063034 | FAUVET-GIREL △ | | | | 20,01 | | |
| FR0000062101 | FERMIÈRE CANNES | | | | 1100 | | |
| FR0000061418 | FIDUCIAL OFFICE | 28,25 | 28,25 | 28,25 | 28,25 | | 1 |
| FR0000060535 | FIDUCIAL RE | 77,69 | 77,69 | 77,69 | 77,69 | | 1 |
| FR0000076986 | FIN. MONCEY | | | | 2701,01 | | |
| FR0000035123 | FINATIS | 60 | 60 | 60 | 60 | | 305 |
| FR0000074759 | FLEURY MICHON△ | 39 | 39,04 | 38,7 | 38,95 | - 0,15 | 642 |
| FR0010436329 | FONCIÈRE 6 ET 7 | 16,39 | 16,39 | 16,3 | 16,3 | - 0,61 | 262 |
| FR0000065930 | FONCIÈRE 7 INV. | | | | 1,81 | | |
| FR0000064362 | FONCIÈRE ATLAND | 57 | 57 | 57 | 57 | | 1 |
| FR0000038499 | FONCIÈRE EURIS | 38,21 | 38,21 | 38,21 | 38,21 | + 0,03 | 1 |
| FR0000064305 | FONCIERE EUROPE | | | | 3,2 | | |
| FR0010341032 | FONCIÈRE INEA | 37,74 | 37,74 | 37,37 | 37,53 | - 0,56 | 407 |
| FR0010304329 | FONCIÈRE PARIS FCE△ | 109,8 | 109,8 | 109,8 | 109,8 | + 0,01 | 6 |
| FR0000063265 | FONCIÈRE R-PARIS | | | | 34,97 | | |
| FR0004031292 | FONCIERE SEPRIC | 8,25 | 8,25 | 8,25 | 8,25 | - 0,84 | 149 |
| FR0000053944 | FONCIÈRE VOLTA | | | | 3,8 | | |
| FR0010588079 | FREY | 17,25 | 17,25 | 17,25 | 17,25 | - 0,06 | 22 |
| FR0000031973 | FSDV | | | | 62,99 | | |
| FR0000124414 | GASCOGNE△ | 4,89 | 4,9 | 4,78 | 4,8 | - 1,84 | 2978 |
| FR0000034894 | GAUMONT | 36,75 | 36,95 | 36,21 | 36,74 | - 0,03 | 208 |
| FR0011168905 | GDF SUEZ | | | | 17,6 | | |
| FR0000053035 | GEA△ | 65,11 | 65,2 | 64,7 | 64,9 | - 0,15 | 219 |
| FR0000044471 | GÉNÉRALE SANTÉ | 10,15 | 10,15 | 10 | 10,03 | - 0,2 | 1487 |
| FR0010501692 | GENERIX△ | 0,71 | 0,72 | 0,71 | 0,72 | + 1,41 | 2 |
| FR0000061459 | GÉRARD PERRIER△ | 31,95 | 31,95 | 31,85 | 31,94 | - 0,03 | 306 |
| FR0000065971 | GRAINES VOLTZ | | | | 20,5 | | |
| FR0000038036 | GRAND MARNIER | 4020 | 4020 | 4020 | 4020 | - 3,13 | 4 |
| FR0000072456 | GROUPE GO SPORT | 4,05 | 4,05 | 4,05 | 4,05 | | 1 |
| FR0000062671 | GROUPE GORGÉ△ | 7,14 | 7,14 | 7,04 | 7,08 | - 0,84 | 4091 |
| FR0004010338 | GROUPE JAJ△ | | | | 1,14 | | |
| FR0004050300 | GROUPE OPEN△ | 4,35 | 4,39 | 4,35 | 4,39 | + 0,92 | 36 |
| FR0010214064 | GROUPE PIZZORNO△ | 12,41 | 13 | 12,4 | 12,8 | + 3,23 | 299 |
| FR0010340406 | GROUPE VIAL | 0,89 | 0,9 | 0,85 | 0,9 | - 1,1 | 2016 |
| FR0000032526 | GUERBET△ | 75,32 | 75,32 | 74,1 | 74,91 | + 1,26 | 192 |
| FR0000066722 | GUILLEMOT CORP.△ | 0,92 | 0,93 | 0,9 | 0,9 | - 2,17 | 642 |
| FR0004035061 | GUY DEGRENNE△ | 1,37 | 1,37 | 1,37 | 1,37 | | 1 |
| FR0000061087 | HENRI MAIRE | 1,24 | 1,24 | 1,24 | 1,24 | + 2,48 | 364 |
| FR0000038531 | HF COMPANY△ | 5,8 | 5,8 | 5,75 | 5,8 | + 0,17 | 981 |
| FR0000054231 | HIGH CO.△ | 4,92 | 4,92 | 4,75 | 4,85 | - 1,42 | 462 |
| FR0000062168 | HOLOGRAM IND.△ | 28,3 | 28,98 | 28,3 | 28,97 | + 2,95 | 3505 |
| FR0000072357 | HUIS CLOS | 19,19 | 19,19 | 19,19 | 19,19 | | 1 |
| FR0000060410 | ID FUTURE | | | | 1,29 | | |
| FR0010929125 | ID LOGISTIC | 25,74 | 25,75 | 25,58 | 25,75 | | 173 |
| FR0000051393 | IDI | 21,69 | 21,69 | 21,69 | 21,69 | + 0,09 | 1 |
| FR0000066680 | IEC PROF. | 1,55 | 1,55 | 1,55 | 1,55 | | 150 |
| FR0000030827 | IGE+XAO△ | 35,4 | 35,85 | 34,95 | 34,95 | - 1,27 | 451 |
| FR0000033243 | IMMO. DASSAULT | 18,15 | 18,25 | 18,15 | 18,25 | + 0,55 | 101 |
| FR0000036980 | IMMO. HÔTELIÈRE | | | | 1,29 | | |
| FR0000036725 | IMMOBELTEGEUSE | 7 | 7 | 7 | 7 | | 405 |
| FR0000066219 | IND. FIN. ENT. | | | | 47 | | |
| FR0004061513 | INDEX MULTIMEDIA△ | 0,6 | 0,6 | 0,59 | 0,59 | | 83 |
| FR0000071797 | INFOTEL△ | 56,8 | 56,8 | 56,79 | 56,79 | - 0,02 | 71 |
| FR0000064297 | INNELEC MULTIMEDIA△ | 5,46 | 5,55 | 5,46 | 5,55 | + 1,65 | 267 |
| FR0010291245 | INSIDE SECURE | 2 | 2 | 1,86 | 1,92 | - 4 | 58565 |
| FR0000060481 | INSTALLUX SA | | | | 148 | | |
| FR0000064958 | INTEXA | | | | 6 | | |
| FR0000124232 | IRD NORD PDC | 14,93 | 14,93 | 14,93 | 14,93 | | 1 |
| FR0000072507 | IT LINK△ | 2,24 | 2,24 | 2,22 | 2,22 | - 0,89 | 831 |
| FR0004026151 | ITESOFT△ | 2,05 | 2,05 | 2,02 | 2,02 | - 1,46 | 800 |
| FR0000073843 | ITS GROUP | 4,56 | 4,56 | 4,5 | 4,55 | - 0,22 | 1527 |
| FR0000032633 | JACQUES BOGART | | | | 249 | | |
| FR0004029411 | KEYRUS△ | 1,09 | 1,09 | 1,07 | 1,09 | - 1,8 | 1634 |
| FR0000052904 | KINDY SA△ | 4,66 | 4,66 | 4,25 | 4,43 | - 4,94 | 6693 |
| FR0010404780 | KLÉMURS | 16,24 | 16,24 | 16,05 | 16,05 | - 1,23 | 709 |
| FR0010386334 | KORIAN | 11,69 | 11,72 | 11,65 | 11,69 | - 0,26 | 1828 |
| FR0000064917 | LA PERLA WORD | | | | 0,05 | | |
| FR0000066607 | LACROIX SA△ | 10,7 | 10,77 | 10,7 | 10,77 | + 0,65 | 477 |
| FR0000035263 | LAFUMA△ | 25,88 | 25,88 | 25,11 | 25,79 | - 0,35 | 950 |
| MC0000120790 | LAGARDÈRE ACTIVE | | | | 255 | | |
| FR0004027068 | LANSON-BCC | 38,4 | 38,5 | 38,4 | 38,5 | + 0,26 | 1508 |
| FR0000035253 | LDC | 75,94 | 76,01 | 75,94 | 76,01 | + 0,08 | 370 |
| FR0000075442 | LDLC.COM△ | 5,9 | 5,91 | 5,79 | 5,85 | - 0,85 | 4069 |
| FR0004170017 | LE NOBLE AGE△ | 11,32 | 11,33 | 11,32 | 11,33 | | 42 |
| FR0000075673 | LE TANNEUR△ | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | | 250 |
| FR0000121295 | LEBON | 98 | 98 | 98 | 98 | + 0,51 | 175 |
| FR0004165801 | LES HÔTELS DE PARIS | | | | 3,54 | | |
| FR0004023208 | LES NX CONSTR.△ | 5,79 | 5,79 | 5,73 | 5,73 | - 0,87 | 740 |
| FR0004156297 | LINEDATA SVICES△ | 13,2 | 13,2 | 13,2 | 13,2 | + 0,38 | 201 |
| FR0000121352 | LOCINDUS | 10,5 | 10,5 | 10,4 | 10,4 | - 3,7 | 444 |
| FR0000054686 | LVL MEDICAL GPE | 30,89 | 30,9 | 30,89 | 30,89 | - 0,07 | 54715 |
| FR0011120914 | M & P NIGÉRIA | 2,06 | 2,06 | 2,03 | 2,03 | - 1,46 | 91843 |
| FR0000030074 | MALTERIES FR-B | | | | 155 | | |
| FR0000032302 | MANUTAN INTER. | 31,59 | 31,59 | 30,96 | 30,96 | - 1,24 | 518 |
| FR0000061244 | MECELEC | 2,96 | 2,96 | 2,96 | 2,96 | + 0,34 | 1 |
| FR0000052623 | MEDASYS△ | 0,47 | 0,47 | 0,45 | 0,47 | | 5929 |
| FR0000063323 | MEDEA | | | | 0,8 | | |
| FR0000064404 | MÉDIA 6 | 4,79 | 4,79 | 4,79 | 4,79 | | 16 |
| FR0004063097 | MEETIC | 11,9 | 11,9 | 11,9 | 11,9 | + 0,68 | 175 |
| FR0010298620 | MEMSCAP△ | 1,27 | 1,28 | 1,24 | 1,24 | - 3,13 | 3131 |
| FR0000053027 | MGI COUTIER △ | 35,03 | 35,03 | 34 | 34,01 | - 2,8 | 817 |
| FR0000077570 | MICROPOLE△ | 0,97 | 0,99 | 0,97 | 0,97 | - 1,02 | 5134 |
| FR0010973479 | MILLIMAGES | | | | 0,49 | | |
| FR0004048734 | MONT. FASHION△ | 0,13 | 0,14 | 0,13 | 0,14 | | 501 |
| FR0000064180 | MOUL. STRASBOURG | | | | 1145 | | |
| FR0004034320 | MR BRICOLAGE SA△ | 8,65 | 8,74 | 8,65 | 8,72 | + 0,23 | 865 |
| FR0000060196 | MRM | 3,64 | 3,64 | 3,64 | 3,64 | - 0,27 | 1 |
| FR0000037970 | MUSÉE GRÉVIN | | | | 89,94 | | |
| FR0000037392 | NERGECO | 16,3 | 16,3 | 16,3 | 16,3 | | 145 |
| FR0004050250 | NEURONES△ | 8,65 | 8,68 | 8,56 | 8,65 | - 0,58 | 10276 |
| FR0000064529 | NSC GROUPE | 64,89 | 64,89 | 64,89 | 64,89 | - 0,17 | 1 |
| FR0010428771 | OL GROUPE△ | 3,07 | 3,07 | 3,03 | 3,03 | - 1,3 | 5908 |
| FR0000075392 | ORAPI△ | 11 | 11,05 | 10,89 | 10,89 | - 1,45 | 156 |
| FR0010160564 | ORCHESTRA-KAZ.△ | 10,01 | 10,01 | 10,01 | 10,01 | | 1 |
| FR0000039141 | OROSDI | | | | 47,8 | | |
| FR0004044337 | OSIATIS△ | 5,6 | 5,62 | 5,56 | 5,56 | - 0,71 | 14239 |
| FR0010759530 | OVERLAP GROUPE△ | 1,41 | 1,41 | 1,4 | 1,41 | - 4,73 | 3401 |
| FR0010263202 | PAREF△ | 35 | 35,39 | 35 | 35,39 | + 1,11 | 76 |
| FR0000031684 | PARIS ORLÉANS | 16,5 | 16,71 | 16,5 | 16,71 | + 1,27 | 1790 |
| FR0000052896 | PARIS. DE CHAUF. | 71,02 | 71,02 | 71,02 | 71,02 | - 4,93 | 18 |
| FR0000062721 | PARSYS | | | | 0,92 | | |

## EURONEXT HORS SRD (suite) — Actions françaises

| ISIN | VALEUR | OUV | +HT | +BS | CLÔT | ÉCART | VOL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FR0000038465 | PASSAT | 10,51 | 10,51 | 10,51 | 10,51 | | 1 |
| FR0011027135 | PATRIMOINE & COM | 13,15 | 13,15 | 13,15 | 13,15 | | 1 |
| FR0000053514 | PCAS △ | 2,62 | 2,7 | 2,62 | 2,7 | + 3,05 | 1302 |
| FR0000077687 | PHARMAGEST INT. | 52,64 | 52,64 | 52,63 | 52,64 | | 50 |
| FR0000124570 | PLASTIC OMNIUM▲ | 20,23 | 20,5 | 20,23 | 20,49 | + 0,59 | 50399 |
| FR0000051377 | PLASTIVALOIRE△ | 13,88 | 13,88 | 13,52 | 13,78 | - 1,15 | 21 |
| FR0000066441 | POUJOULAT | | | | 34,49 | | |
| FR0000060832 | PRECIA △ | 70,34 | 71,98 | 70,34 | 71,98 | + 2,35 | 4 |
| FR0004044600 | PRISMAFLEX△ | 3,48 | 3,48 | 3,45 | 3,48 | | 290 |
| FR0010380626 | PROLOGUE△ | | | | 0,6 | | |
| FR0010355057 | PROWEBCE | | | | 18 | | |
| FR0000060329 | PSB INDUST. | 24 | 24 | 23,5 | 23,7 | - 1,25 | 1176 |
| FR0000065278 | PUBLIC SYSTÈME△ | 8,3 | 8,3 | 8,23 | 8,23 | - 0,84 | 276 |
| FR0000038242 | QUANTEL△ | 1,67 | 1,67 | 1,6 | 1,67 | | 1002 |
| FR0012161S | QUOTIUM TECH. | | | | 10,5 | | |
| FR0000050320 | RADIALL | 95,6 | 95,6 | 93,5 | 93,5 | - 1,58 | 75 |
| FR0000120388 | RECYLEX | 4,33 | 4,35 | 4,25 | 4,27 | - 2,73 | 39641 |
| FR0000075954 | RIBER△ | 2,83 | 2,89 | 2,78 | 2,83 | | 17146 |
| FR0011010198 | RISC GROUP△ | | | | 5,04 | | |
| FR0000039091 | ROBERTET SA | 125,39 | 125,39 | 125,39 | 125,39 | - 0,09 | 1 |
| FR0000045601 | ROBERTET SA | | | | 88 | | |
| FR0000045619 | ROBERTET SA | | | | 16,61 | | |
| FR0000064255 | ROCAMAT | | | | 0,8 | | |
| FR0004053338 | RUE DU COMMERCE△ | 7,75 | 7,75 | 7,75 | 7,75 | | 1 |
| FR0000060071 | S.A.M.S.E. | 55,25 | 55,25 | 55 | 55 | - 0,45 | 3094 |
| FR0000060121 | SABETON | | | | 12,22 | | |
| FR0000124356 | SALVEPAR | 62,45 | 63,9 | 62,45 | 63,02 | + 0,67 | 196 |
| FR0000044497 | SAM | 33,78 | 33,78 | 33,78 | 33,78 | - 0,03 | 1 |
| FR0006239109 | SCBSM△ | 3,69 | 3,69 | 3,66 | 3,66 | + 0,83 | 41808 |
| FR0000064511 | SCHAEFFER DUFOUR | 21,6 | 21,6 | 21,6 | 21,6 | + 5,88 | 5 |
| FR0000052839 | SÉCURIDEV△ | 22,8 | 22,8 | 22,8 | 22,8 | | 1 |
| FR0000065492 | SELCODIS | | | | 0,29 | | |
| FR0004175842 | SELECTIRENTE | 44,22 | 44,22 | 44,22 | 44,22 | | 1 |
| FR0000060790 | SIGNAUX GIROD | | | | 21,5 | | |
| FR0000074122 | SII△ | 4,61 | 4,61 | 4,5 | 4,55 | - 1,09 | 5501 |
| FR0000057937 | SIIC DE PARIS | 16,39 | 16,39 | 16,39 | 16,39 | | 1 |
| FR0000060170 | SIRAGA | | | | 11,89 | | |
| FR0004016699 | SMTPC△ | 25,25 | 25,25 | 25,2 | 25,22 | - 0,12 | 275 |
| FR0010209809 | SOC. FR. CASINOS | | | | 1,85 | | |
| FR0000072563 | SODIFRANCE | | | | 7,67 | | |
| FR0000078321 | SODITECH ING.△ | | | | 0,95 | | |
| FR0000038804 | SOFIBUS | | | | 71 | | |
| FR0000075517 | SOFT COMPUTING△ | 3,94 | 3,94 | 3,91 | 3,91 | - 0,76 | 261 |
| FR0000065864 | SOGECLAIR△ | 41,6 | 41,65 | 41,59 | 41,65 | + 0,12 | 52 |
| FR0004036036 | SOLUCOM | 18,74 | 18,74 | 18,02 | 18,24 | - 1,94 | 1348 |
| FR0000131732 | SPIR COM.△ | 17,11 | 17,4 | 17,11 | 17,2 | | 1037 |
| FR0011289040 | SQLI | 7,48 | 7,48 | 7,41 | 7,48 | | 3125 |
| FR0000064271 | STEF-TFE | 38,28 | 38,32 | 38,27 | 38,32 | + 0,1 | 1363 |
| FR0010282822 | STORE ELECT.△ | 9,14 | 9,14 | 9,13 | 9,13 | - 0,11 | 1543 |
| FR0000032567 | SUPRA | | | | 13,3 | | |
| FR0000032658 | SYNERGIE△ | 7,06 | 7,2 | 7,04 | 7,04 | | 1795 |
| FR0000052854 | SYSTAR△ | 3,84 | 3,84 | 3,84 | 3,84 | | 78 |
| FR0004109197 | SYSTRAN | 1,88 | 1,88 | 1,88 | 1,88 | + 0,54 | 25873 |
| FR0000063307 | TAYNINH | | | | 1,13 | | |
| FR0000065450 | TECHNOFAN | | | | 140 | | |
| FR0010407049 | TERREIS△ | 13,7 | 13,7 | 13,6 | 13,7 | | 155 |
| FR0010358812 | TESFRAN | | | | 16 | | |
| FR0000062739 | THARREAU IND. | | | | 34 | | |
| FR0004037182 | THERMOCOMPACT.△ | 17 | 17 | 17 | 17 | | 50 |
| FR0000066482 | TIPIAK | 41,7 | 41,7 | 41 | 41 | - 1,68 | 85 |
| FR0000060949 | TIVOLY | 14,1 | 14,1 | 14,1 | 14,1 | | 1500 |
| FR0000064388 | TONNA ELECT.△ | 4 | 4 | 4 | 4 | + 9,89 | 101 |
| FR0000071904 | TONNELLERIE | 36,15 | 36,15 | 35,94 | 36,15 | | 269 |
| FR0000039240 | TOUPARGEL GROUPE | 5,61 | 5,61 | 5,55 | 5,55 | - 0,72 | 1585 |
| FR0000079147 | U10△ | 1,97 | 2,02 | 1,95 | 2,02 | + 2,02 | 14482 |
| FR0000079980 | ULRIC DE VARENS | 2,6 | 2,6 | 2,6 | 2,6 | | 1 |
| FR0010949388 | UMANIS△ | 5,66 | 5,66 | 5,66 | 5,66 | | 8 |
| FR0000054215 | UNIBEL | | | | 405,5 | | |
| FR0000034548 | UNION FIN. FR. BQUE △ | 18 | 18,58 | 18 | 18,17 | + 0,94 | 2219 |
| FR0000057903 | UNIVERSAL MULTI. | | | | 0,39 | | |
| FR0000074197 | UTI△ | 0,53 | 0,56 | 0,53 | 0,53 | - 3,64 | 7567 |
| FR0004155885 | VALTECH△ | 0,21 | 0,21 | 0,2 | 0,2 | | 12709 |
| FR0000062465 | VERNEUIL PART. | | | | 9 | | |
| FR0000077158 | VÉT'AFFAIRES△ | 8 | 8 | 7,9 | 7,99 | + 0,13 | 273 |
| FR0004186856 | VETOQUINOL△ | 24,5 | 24,61 | 24 | 24,55 | + 0,41 | 5526 |
| FR0000050049 | VIEL ET CIE | 2,63 | 2,78 | 2,63 | 2,77 | + 4,92 | 2394 |
| FR0000031577 | VIRBAC | 133 | 134,4 | 132,95 | 134,2 | + 1,21 | 2599 |
| FR0000065765 | VISIODENT△ | 1,15 | 1,15 | 1,1 | 1,1 | - 1,79 | 3101 |
| FR0000066540 | VM MATÉRIAUX | 18,65 | 18,65 | 18,61 | 18,65 | | 445 |
| FR0004034072 | XILAM ANIMATION△ | 2,68 | 2,68 | 2,68 | 2,68 | | 101 |
| FR0010298901 | ZUBLIN IMMO.△ | 2,95 | 2,95 | 2,91 | 2,91 | - 1,36 | 1756 |

### Autres Valeurs de la Zone Euro

| ISIN | VALEUR | OUV | +HT | +BS | CLÔT | ÉCART | VOL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LU0569974404 | APERAM | 11,95 | 12,135 | 11,785 | 12,02 | - 0,08 | 1025870 |
| IT0001389631 | BENI STABILI | 0,42 | 0,44 | 0,42 | 0,44 | + 4,76 | 9801 |
| BE0003796134 | DEXIA▲◆ | 0,21 | 0,21 | 0,2 | 0,2 | | 2813879 |
| BE0005587580 | DEXIA | | | | 0,001 | | |
| IT0001210050 | FEDON | 4,01 | 4,01 | 4,01 | 4,01 | - 0,99 | 1 |
| IT0001976429 | FIAT | | | | 5,08 | | |
| IT0001976411 | FIAT | | | | 4,05 | | |
| IT0001976403 | FIAT | 4,34 | 4,34 | 4,34 | 4,34 | + 4,33 | 23 |
| BE0003853703 | MONTEA CVA | 27,25 | 27,4 | 27,25 | 27,4 | + 0,18 | 345 |
| LU0121133584 | PLT. TERRES RGES | 1300 | 1300,02 | 1300 | 1300,02 | + 0 | 28 |
| BE0946620946 | RENTABILIWEB GP△ | 4,97 | 5,05 | 4,85 | 4,95 | - 0,4 | 10801 |
| NL0000289783 | ROBECO NV | | | | 24,03 | | |
| NL0000289817 | ROLINCO | | | | 20,11 | | |

### Valeurs Zone Internationale

| ISIN | VALEUR | OUV | +HT | +BS | CLÔT | ÉCART | VOL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CH0008853209 | AGTA RECORD | 29,3 | 29,3 | 29 | 29 | | 2444 |
| US0495131049 | ATMEL CORP. | | | | 3,56 | | |
| MA0000011926 | ATTIJARIWAFA BK | | | | 89,7 | | |
| SN0008626971 | BRAS. OUEST AFR. | | | | 847 | | |
| CM0000035113 | BRASS. CAMEROUN | | | | 705 | | |
| US1491231015 | CATERPILLAR INC. | 64,4 | 64,4 | 64,4 | 64,4 | - 0,92 | 50 |
| SN0000033192 | CFOA | | | | 2,84 | | |
| US1638932095 | CHEMTURA CORP. | | | | | | |
| US18683K1016 | CLIFFS NATURAL | | | | 30,99 | | |
| US19122T1097 | COCA COLA ENTER. | | | | 24,6 | | |
| GB0033040113 | DARTY PLC | | | | 0,67 | | |
| GB0002374006 | DIAGEO | 22,37 | 22,37 | 22,03 | 22,03 | + 0,59 | 467 |
| US2605431038 | DOW CHEMICAL | | | | 21,73 | | |
| US2635341090 | DUPONT DE NEMOURS | | | | 38,1 | | |
| US3453708600 | FORD MOTOR CY | | | | 7,6 | | |
| CI0000053161 | FORESTIÈRE EQ. | 415 | 415 | 415 | 415 | - 0,24 | 16 |
| US4282911084 | HEXCEL | | | | 16,5 | | |
| US4990051066 | KNIGHT CAPITAL GRP | | | | 11,74 | | |
| PA5183021045 | LATONIA INVEST. | | | | 35,5 | | |
| US58933Y1055 | MERCK AND CO INC | 34,7 | 34,7 | 34,7 | 34,7 | - 1,7 | 70 |
| BMG685

| CODE ISIN | DÉSIGNATION DES VALEURS | CLASSIFICATION | VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS** | DATE DE LA VALOR. | DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT. | DATE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ALKEN** | | | | | | |
| LU0300834669 | ALKEN FD SMCAP EUR | | 85,03 | 11/10 | | |
| LU0235308482 | ALKEN FUND-EUROP.OPP. | | 130,14 | 11/10 | | |
| **BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS** | | | | | | |
| LU0131210360 | PARVEST BD EURO CORP | | 155,49 | 10/10 | | |
| LU0111548326 | PARVEST BD EURO GOV | | 326,02 | 10/10 | | |
| LU0230662891 | PARVEST EQ BRIC | | 129,05 | 10/10 | | |
| LU0111491469 | PARVEST EQ HI. DIV EUR | | 71,5 | 10/10 | | |
| LU0012181318 | PARVEST EQ USA | | 86,1 | 10/10 | | |
| LU0083138064 | PARVEST SH.TERM EURO | | 209,5 | 10/10 | | |
| LU0154361405 | PARVEST STEP 90 EURO | | 1099,57 | 09/10 | | |
| FR0010076562 | PROFILEA MONDE EQUILIBRE ● | | 22,16 | 08/10 | | |
| FR0010076547 | PROFILEA MONDE MULT. DYN ● | | 19,04 | 09/10 | | |
| FR0010076471 | PROFILEA MONDE PRUDENT ● | | 22,28 | 08/10 | | |
| **Covea Finance** | Société de Gestion de Portefeuille du groupe Covéa (MAAF, MMA et GMF) Tél : 01 40 06 51 50 Fax : 01 40 06 52 40 www.covea-finance.fr | | | | | |
| FR0000441628 | COVÉA ACT. EUR. HORS EURO ● | AI | 39,76 | 10/10 | 0,50 | 15/09/11 |
| FR0000441685 | COVÉA ACT. EUR. OPPORT. ● | AI | 45,03 | 10/10 | 0,73 | 15/09/11 |
| FR0000934937 | COVÉA ACTIONS AMERIQUE | | 25,2 | 10/10 | | |
| FR0000441677 | COVÉA ACTIONS ASIE ● | AI | 186,93 | 10/10 | 1,47 | 15/09/11 |
| FR0007022157 | COVÉA ACTIONS CROISSANCE ● | | 34,73 | 10/10 | | |
| FR0007024021 | COVÉA ACTIONS CROISSANCE ● | | 29,19 | 10/10 | 0,32 | 18/04/12 |
| FR0000441636 | COVÉA ACTIONS EURO ● | AE | 14,04 | 10/10 | 0,12 | 18/04/12 |
| FR0000985368 | COVÉA ACTIONS EUROPE C ● | | 162,2 | 10/10 | 2,63 | 14/11/01 |
| FR0000425027 | COVÉA ACTIONS EUROPE D ● | | 141,52 | 10/10 | 2,70 | 29/02/12 |
| FR0000289381 | COVÉA ACTIONS FRANCE C | DI | 31,13 | 10/10 | | |
| FR0000298168 | COVÉA ACTIONS FRANCE D | DI | 26,23 | 10/10 | 0,90 | 18/04/12 |
| FR0007497789 | COVÉA ACTIONS INVEST. ● | | 4030,56 | 10/10 | 60,92 | 06/05/08 |
| FR0000289431 | COVÉA ACTIONS JAPON | AI | 19,01 | 10/10 | | |
| FR0000939845 | COVÉA ACTIONS MONDE ● | | 103,64 | 10/10 | 0,93 | 18/04/12 |
| FR0007483474 | COVÉA ACTIONS RENDEMENT ● | | 86,93 | 10/10 | | |
| FR0010535625 | COVÉA ACTIONS SOLIDAIRES ● | | 85,24 | 10/10 | | |
| FR0010689794 | COVÉA ESPACE ISR ● | | 135,23 | 10/10 | | |
| FR0000939969 | COVÉA EURO SOUVERAIN C | | 45,46 | 10/10 | | |
| FR0000939951 | COVÉA EURO SOUVERAIN D | OE | 28,5 | 10/10 | 0,86 | 18/04/12 |
| FR0000441651 | COVÉA EUROSPREAD ● | OE | 15,49 | 10/10 | 0,61 | 18/04/12 |
| FR0000002164 | COVÉA HORIZON DURABLE | | 33 | 10/10 | | |
| FR0000931446 | COVÉA MOYEN TERME C | | 245,87 | 10/10 | | |
| FR0010640904 | COVÉA MULTI ABS RETURN ● | | 104,03 | 09/10 | | |
| FR0000939852 | COVÉA MULTI EUROPE ● | | 32,65 | 09/10 | 0,25 | 18/04/12 |
| FR0010399790 | COVÉA MULTI HT RENDT ● | | 118,04 | 09/10 | 1,07 | 18/04/12 |
| FR0000939860 | COVÉA MULTI IMMOBILIER | AE | 61,87 | 09/10 | 0,52 | 10/04/12 |
| FR0000445074 | COVÉA MULTI SMALL CAP EURO ● | AE | 30,91 | 09/10 | 0,02 | 11/05/04 |
| FR0000978736 | COVÉA OBLIG CONV. ● | | 18104,74 | 10/10 | 318,54 | 06/05/08 |
| FR0000939936 | COVÉA OBLIG INTER. | OI | 32,67 | 10/10 | 0,30 | 18/04/12 |
| FR0000289472 | COVÉA OBLIGATIONS C | OE | 108,03 | 10/10 | | |
| FR0000289480 | COVÉA OBLIGATIONS D | OE | 59,49 | 10/10 | 1,79 | 18/04/12 |
| FR0000931412 | COVÉA SÉCURITÉ C | ME | 223,58 | 10/10 | | |
| FR0000931420 | COVÉA SÉCURITÉ D | | 155,84 | 10/10 | 1,59 | 18/04/12 |
| FR0010261909 | MULTI FRANCE ● | | 175,53 | 09/10 | | |
| FR0007023296 | MULTI MONDE ● | | 214,96 | 09/10 | | |
| FR0007050240 | PROFIL AUDACE C ● | | 24,64 | 09/10 | | |
| FR0007052105 | PROFIL AUDACE D ● | | 24,64 | 09/10 | | |
| FR0007019039 | PROFIL DYNAMIQUE ● | | 99,27 | 09/10 | | |
| FR0007019047 | PROFIL EQUILIBRE ● | | 107,94 | 09/10 | | |
| FR0007019021 | PROFIL PRUDENT ● | | 96,48 | 09/10 | | |
| **FRANKLIN TEMPLETON INVESTMENTS** | | | | | | |
| LU0122612764 | FRANK EUR GRWTH | | 10,02 | 10/10 | | |
| LU0188151095 | FRANK EUR SM CAP GRWTH | | 19,95 | 10/10 | | |
| LU0231205856 | FRANK INDIA | | 20,43 | 10/10 | | |
| LU0294218382 | FRANK MUT BEACON | | 18,04 | 10/10 | | |
| LU0390138781 | FRANK MUT EUROLAND | | 11,56 | 10/10 | | |
| LU0140363267 | FRANK MUT EUROPEAN | | 14,75 | 10/10 | | |
| LU0282761252 | FRANK MUT GLB DISCOV | | 9,42 | 10/10 | | |
| LU0300742037 | FRANK NATURAL RES | | 6,71 | 10/10 | | |
| LU0139292113 | FRANK US EQUITY | | 11,96 | 10/10 | | |
| LU0260869903 | FRANK US OPP | | 12,47 | 10/10 | | |
| LU0316493666 | TEMP ASIAN GRWTH | | 31,45 | 10/10 | | |
| LU0229946891 | TEMP BRIC | | 13,45 | 10/10 | | |
| LU0188151178 | TEMP CHINA USD | | 21,86 | 10/10 | | |
| LU0122613903 | TEMP EAST EUROPE | | 20,52 | 10/10 | | |
| LU0390138195 | TEMP FRONTIER MKTS | | 14,79 | 10/10 | | |
| LU0294220107 | TEMP GLB BOND | | 19,77 | 10/10 | | |
| LU0294221253 | TEMP GLB TOT RET | | 18,29 | 10/10 | | |
| LU0094040077 | TEMP LATIN AM USD | | 41,02 | 10/10 | | |
| **Mirabaud & Cie** Tél. +41 58 816 22 22 Fax +41 58 816 28 67 marketing@mirabaud.com **MIRABAUD** | | | | | | |
| LU0562891944 | MIR. AC. ALL. BAL A EUR | | 100,48 | 11/10 | | |
| LU0622658333 | MIR. AC. ALL. CONS A EUR | | 102,64 | 11/10 | | |
| LU0689230778 | MIR. - CONV. BONDS A EUR | | 111,92 | 11/10 | | |
| LU0187024954 | MIR. - EQ ASIA EX JAP A | | 158,51 | 11/10 | | |
| LU0334004974 | MIR. - EQ EUR EXUK A CAP | | 84,1 | 11/10 | | |
| LU0551957060 | MIR. - EQ GLOBAL A USD | | 100,88 | 11/10 | | |
| LU0334003224 | MIR. - EQ PAN EUR A CAP | | 83,07 | 11/10 | | |
| LU0636969866 | MIR. - EQ SWISS SM/MID A | | 196,55 | 11/10 | | |
| LU0187025845 | MIR. - EQ US A USD | | 128,4 | 11/10 | | |
| FR0010827253 | MIRABAUD EURO ACTIONS C ● | | 127,5 | 10/10 | | |
| FR0010827287 | MIRABAUD FRANCE ACT. C ● | | 137,16 | 10/10 | | |
| FR0010549451 | MIRABAUD HORIZON C ● | | 101,33 | 05/10 | | |
| FR0010789180 | MIRABAUD SÉRÉNITÉ C ● | | 106,1 | 05/10 | | |
| LU0800193780 | MIR. - EQ GLB EMRG MKT A | | 102,8 | 11/10 | | |
| **NATIXIS ASSET MANAGEMENT** NATIXIS Asset Management 21, quai d'Austerlitz, 75634 Paris cedex 13 www.am.natixis.com - Tel. : 33 01.78.40.90.00 | | | | | | |
| FR0000290157 | RHONE PLUS CTER.C EUR | | 398,52 | 11/10 | | |
| **ÖKOWORLD** Tel.: +49 21 03 28 41 0 | | | | | | |
| LU0301152442 | ÖKOWORLD KLIMA EUR | | 33,65 | 11/10 | | |
| LU0061928585 | ÖKOWORLD ÖKOVIS.CL. EUR | | 98,48 | 11/10 | | |
| LU0309769247 | ÖKOWORLD ÖKOVIS.EU. EUR | | 31,96 | 11/10 | | |
| **OPTIGESTION** www.optigestion.com 17, avenue Hoche 75008 Paris 01.40.75.87.00 | | | | | | |
| FR0010106450 | OPTILIA DIVERSIFIEE | DI | 120,54 | 10/10 | | |
| FR0010236760 | OPTILIA PYTHAGORE C | | 89,03 | 10/10 | | |
| **PICTET** Pictet funds (Europe) SA 34, avenue de Messine 75008 Paris Tél. : +33 1 56 88 71 29 www.pictetfunds.com | | | | | | |
| LU0155303323 | PICTET-ASIAN EQ. JAPAN | | 164,87 | 11/10 | | |
| LU0090689299 | PICTET-BIOTECH | | 376,05 | 11/10 | | |
| LU0280430660 | PICTET-CLEAN ENERGY | | 61,07 | 11/10 | | |
| LU0130728842 | PICTET-EASTERN EUROPE | | 350,14 | 11/10 | | |
| LU0255798109 | PICTET-EMERG LC DEBT | | 193,12 | 11/10 | | |
| LU0130729220 | PICTET-EMERGING MKTS | | 490,2 | 11/10 | | |
| LU0128490280 | PICTET-EUR BONDS | | 447,7 | 11/10 | | |
| LU0128470845 | PICTET-EUR CORP. BONDS | | 168,48 | 11/10 | | |
| LU0167158327 | PICTET-EUR SMT BONDS | | 128,26 | 11/10 | | |
| LU0130731986 | PICTET-EUROPEAN EQ. SEL. | | 477,72 | 11/10 | | |
| LU0144509717 | PICTET-EUROPEAN SUST. EQ. | | 150,62 | 11/10 | | |
| LU0188501257 | PICTET-GENERICS | | 148,99 | 11/10 | | |
| LU0128467544 | PICTET-GLOBAL EMERG.DEBT | | 322,03 | 11/10 | | |
| LU0168449691 | PICTET-GREATER CHINA | | 355,6 | 11/10 | | |
| LU0070964530 | PICTET-INDIAN EQ. | | 304,43 | 11/10 | | |
| LU0176900511 | PICTET-JAPANESE EQ. SEL. | | 6351,45 | 11/10 | | |
| LU0256846139 | PICTET-SECURITY | | 126,64 | 11/10 | | |
| LU0130732364 | PICTET-SMALL CAP EUR. | | 602,54 | 11/10 | | |
| LU0256840108 | PICTET-US EQ. GROWTH SEL | | 124,95 | 11/10 | | |
| LU0104884860 | PICTET-WATER | | 164,2 | 11/10 | | |
| **ROBECO** ROBECO GESTIONS 21, boulevard de la Madeleine - 75001 Paris Tél. : 01.55.35.47.00 – Fax : 01.55.35.47.78 Internet : www.robeco.fr | | | | | | |
| LU0084617165 | ASIA PACIFIC EQUITIES D | | 91,32 | 10/10 | | |
| LU0187077309 | CHINESE EQUITIES D | | 51,15 | 10/10 | | |
| LU0187076913 | EM. MKTS EQUITIES D | | 134,26 | 10/10 | | |
| LU0213453268 | EURO GOVERNMENT BDS DH | | 128,8 | 10/10 | | |
| LU0230242504 | FLEX-O-RENTE D | | 108,01 | 10/10 | | |
| LU0085136942 | HIGH YIELD BONDS DH | | 109 | 10/10 | | |
| LU0084302339 | LUX-O-RENTE DH | | 127,14 | 10/10 | | |
| LU0187077218 | SAM SUST EUROP EQ D | | 32,82 | 10/10 | | |
| LU0474363974 | US LARGE CAP EQ D | | 142,11 | 10/10 | | |
| LU0510167264 | US LARGE CAP EQ DH | | 35,52 | 10/10 | | |
| LU0474363545 | US LARGE CAP EQ I | | 131 | 10/10 | | |
| LU0320896664 | US PREMIUM EQUITIES DH | | 118,49 | 10/10 | | |
| **WALLBERG INVEST S.A.** | | | | | | |
| LU0158903558 | AKTIEN DEUTSCHLAND ELM | | 162,44 | 11/10 | | |
| LU0140872143 | WALLBERG A. VALUE INSID | | 63 | 11/10 | | |

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

# TAUX ET CHANGES

## CHANGES : COURS AU COMPTANT

| 11-10-2012 1 EURO EN DEVISE | COURS BCE | VARIATION VEILLE EN % | VARIATION DE L'ANNÉE EN % |
|---|---|---|---|
| DOLLAR US | 1,2918 | 0,22 | -1,06 |
| LIVRE STERLING | 0,8053 | 0,04 | -3,38 |
| FRANC SUISSE | 1,2087 | -0,19 | -0,07 |
| COURONNE DANOISE | 7,4588 | 0,01 | 0,32 |
| COURONNE NORV. | 7,3825 | -0,22 | -2,43 |
| KUNA CROATE | 7,5225 | 0,41 | 0,14 |
| COURONNE SUEDOISE | 8,6627 | 0,65 | -2,84 |
| DOLLAR CANADIEN | 1,2645 | 0,40 | -2,43 |
| YEN JAPONAIS | 101,26 | 0,32 | -6,95 |
| DOLLAR AUSTRALIEN | 1,2573 | -0,01 | 1,22 |
| ROUBLE RUSSE | 40,1155 | 0,06 | 4,43 |
| ROUPIE INDIENNE | 68,02 | -0,43 | 3,41 |
| DOLLAR NEO-ZELANDAIS | 1,5796 | 0,41 | -1,20 |
| COURONNE TCHEQUE | 24,94 | -0,04 | 1,56 |
| FORINT HONGROIS | 281,85 | -0,11 | -3,25 |
| ZLOTY POLONAIS | 4,091 | 0,21 | -1,17 |
| LEV BULGARE | 1,9558 | 0,00 | 0,00 |
| DOLLAR HONG-KONG | 10,0148 | 0,23 | -1,19 |
| WON SUD COREEN | 1438,56 | 0,14 | -2,26 |
| LITAS LITUANIEN | 3,4528 | 0,00 | 0,00 |
| LATS LETTON | 0,6961 | 0,00 | -0,10 |
| PESO MEXICAIN | 16,6904 | 0,77 | 0,88 |
| REAL | 2,6339 | 0,53 | 12,23 |
| DOLLAR SINGAPOUR | 1,5857 | 0,15 | -3,96 |
| RAND SUD-AFRICAIN | 11,2664 | 1,03 | 12,62 |
| LIVRE TURQUE | 2,3407 | 0,14 | -0,63 |
| RENMIBI YUAN | 8,1086 | -0,15 | -1,93 |
| RUPIAH | 12389,32 | 0,03 | 3,46 |
| PESO PHILIPPIN | 53,548 | 0,15 | -4,64 |
| RINGGIT MALTAIS | 3,9622 | 0,00 | -0,80 |
| BATH THALANDAIS | 39,671 | 0,22 | -1,26 |

## COURS DE CHANGES CROISÉS

| 11-10-2012 | EUR | USD | GBP | CHF | SEK | DKK | JPY (100) | CAD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EUR | 1 | 0,7736 | 1,2409 | 0,827 | 0,1153 | 0,134 | 0,9873 | 0,7902 |
| USD | 1,2926 | 1 | 1,6041 | 1,0703 | 0,1491 | 0,1733 | 1,277 | 1,0219 |
| GBP | 0,8055 | 0,6234 | 1 | 0,6663 | 0,0929 | 0,108 | 0,7954 | 0,6366 |
| CHF | 1,2077 | 0,9343 | 1,4988 | 1 | 0,1394 | 16,1986 | 1,1925 | 0,9544 |
| SEK | 8,6651 | 6,705 | 10,7546 | 7,1696 | 1 | 1,1604 | 8,556 | 6,8474 |
| DKK | 7,4596 | 5,7711 | 9,2584 | 6,1722 | 0,8594 | 1 | 7,3657 | 5,8948 |
| JPY | 1,0122 | 0,7831 | 1,2562 | 0,8373 | 0,1167 | 0,1357 | 1 | 0,8 |
| CAD | 1,2649 | 0,9786 | 1,5699 | 1,0463 | 0,1459 | 0,1695 | 1,249 | 1 |

## COURS A TERME DE L'EURO CONTRE LES PRINCIPALES DEVISES

| 11-10-2012 | USD | GBP | CHF | SEK | DKK | JPY (100) | CAD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| COMPTANT | | | | | | | |
| ACHAT | 1,2928 | 0,8056 | 1,2084 | 8,6696 | 7,4592 | 101,2500 | 1,2652 |
| VENTE | 1,2926 | 0,8055 | 1,2083 | 8,6646 | 7,4589 | 101,2200 | 1,2650 |
| A 1 MOIS | | | | | | | |
| ACHAT | -0,0002 | -0,0002 | 0,0005 | -0,0044 | 0,0022 | 0,0295 | -0,0010 |
| VENTE | -0,0006 | -0,0004 | -0,0001 | -0,0165 | 0,0015 | -0,0324 | -0,0014 |
| A 3 MOIS | | | | | | | |
| ACHAT | -0,0011 | -0,0001 | 0,0010 | -0,0245 | 0,0071 | 0,0280 | -0,0037 |
| VENTE | -0,0015 | -0,0012 | 0,0003 | -0,0368 | 0,0046 | -0,0380 | -0,0041 |
| A 6 MOIS | | | | | | | |
| ACHAT | -0,0022 | -0,0020 | 0,0019 | -0,0500 | 0,0102 | 0,0445 | -0,0078 |
| VENTE | -0,0027 | -0,0023 | 0,0012 | -0,0630 | 0,0085 | -0,0379 | -0,0083 |
| A 12 MOIS | | | | | | | |
| ACHAT | -0,0048 | -0,0041 | 0,0043 | -0,0992 | 0,0146 | 0,1316 | -0,0169 |
| VENTE | -0,0053 | -0,0046 | 0,0034 | -0,1136 | 0,0115 | 0,0478 | -0,0176 |

## MARCHÉ OBLIGATAIRE

| CNO-ETRIX BASE 100 AU 31/12/1998 | VARIATION INDICE | DEPUIS JOUR | VARIATION RENDT. 31/12/98 | EN % |
|---|---|---|---|---|
| GLOBAL | 182,69 | -0,07 | 82,69 | 2,89 |
| 1-3 ANS | 161,15 | 0,02 | 61,15 | 1,36 |
| 3-5 ANS | 177,72 | 0,02 | 77,72 | 1,75 |
| 5-7 ANS | 188,80 | -0,01 | 88,80 | 2,46 |
| 7-10 ANS | 192,24 | -0,01 | 92,24 | 2,72 |
| 10-15 ANS | 190,40 | -0,01 | 90,40 | 3,73 |
| PLUS 15 ANS | 212,24 | 0 | 112,24 | 3,52 |
| EMTXI | 200,01 | 0,01 | 100,01 | 0,96 |
| EMTXI-BE | 189,34 | -0,01 | 89,34 | 2,85 |

## TAUX DE RÉFÉRENCE BONS DU TRÉSOR

| BTF | TAUX | BTAN | TAUX | PRIX | COUPON |
|---|---|---|---|---|---|
| 04/04/13 | 0 | 3.750 01/13 | 0,16 | 100,86 | 2,848 |
| 21/03/13 | 0 | 4.500 07/13 | 0,08 | 103,25 | 1,184 |
| 07/03/13 | 0 | 2.000 09/13 | 0,05 | 101,84 | 0,115 |
| 21/02/13 | 0,01 | 2.500 01/14 | 0,07 | 103,01 | 1,899 |
| 07/02/13 | 0,01 | 3.000 07/14 | 0,13 | 104,98 | 0,789 |
| 24/01/13 | 0,01 | 0.750 09/14 | 0,15 | 101,16 | 0,043 |
| 10/01/13 | 0,01 | 2.500 01/15 | 0,19 | 105,18 | 1,878 |
| 03/01/13 | 0,01 | 2.000 07/15 | 0,28 | 104,68 | 0,526 |
| 27/12/12 | 0,01 | 2.250 02/16 | 0,43 | 106,06 | 1,439 |
| 20/12/12 | 0,01 | 2.500 07/16 | 0,56 | 107,22 | 0,568 |

SOURCE BANQUE DE FRANCE

## TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

| 11-10-2012 | JOUR | MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS | 3 MOIS | 6 MOIS | 1 AN |
|---|---|---|---|---|---|
| NEW YORK | 0,17/0,25 | 0,17/0,25 | 0,34/0,42 | 0,61/0,69 | 1,02/1,10 |
| ZONE EURO | 0,09/0,19 | 0,01/0,21 | 0,06/0,22 | 0,20/0,36 | 0,44/0,60 |
| ZURICH | -0,09/0,11 | -0,23/0,02 | -0,20/0,05 | -0,01/0,11 | 0,23/0,35 |
| LONDRES | 0,35/0,50 | 0,48/0,76 | 0,46/0,76 | 0,66/0,74 | 1,07/1,15 |
| TOKYO | 0,01/0,51 | 0,02/0,14 | 0,08/0,19 | 0,22/0,33 | 0,44/0,55 |

| 11-10-2012 | 6MOIS | ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 2 ANS | 5 ANS | 7 ANS | 10 ANS |
|---|---|---|---|---|---|
| ALLEMAGNE | 0,00 | 0,04 | 0,52 | 0,98 | 1,48 |
| PORTUGAL | 1,86 | 3,85 | 5,46 | 6,76 | 6,69 |
| FRANCE | 0,03 | 0,13 | 0,43 | 0,54 | 0,60 |
| ESPAGNE | 2,28 | 3,29 | 4,13 | 4,27 | 4,30 |
| ITALIE | 1,20 | 2,43 | 3,31 | 3,28 | 3,54 |

## PRINCIPAUX TAUX DIRECTEURS

| PAYS | TAUX DE RÉFÉRENCE | TAUX EN % |
|---|---|---|
| BCE | TAUX PRET MARGINAL | 1,50 % |
| | TAUX REPO (REFI) | 0,75 % |
| | TAUX DEPOT | 0,00 % |
| ROYAUME UNI | TAUX JOUR LE JOUR | 0,35 % |
| | TAUX DE BASE | 0,50 % |
| USA | TAUX JOUR LE JOUR | 0,10 % |
| | FONDS FEDERAUX | 0,25 % |
| | 2 ANS | 0,27 % |
| | 10 ANS | 1,67 % |
| JAPON | GENSAKI T/N | 0,10 % |
| | TAUX JOUR LE JOUR | 0,06 % |
| | TAUX D'ESCOMPTE | 0,30 % |
| | TAUX DE BASE | 1,25 % |
| | 10 ANS | 0,76 % |
| CANADA | TAUX JOUR LE JOUR | 0,95 % |
| | TAUX DE BASE | 3,00 % |

## INDICES DE RÉFÉRENCE DES EMPRUNTS À TAUX VARIABLES

| MOY. MENS. | TMM | EURIBOR 1 MOIS | EURIBOR 3 MOIS | TME | TMOR. PUB. | TMOR. PRIV. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Juin 10 | 0,3489 | 0,446 | 0,727 | 3,14 | 3,34 | 3,34 |
| Juil. 10 | 0,4768 | 0,583 | 0,848 | 3,07 | 3,27 | 3,27 |
| Août 10 | 0,4199 | 0,64 | 0,895 | 2,76 | 2,96 | 2,96 |
| Sept. 10 | 0,4431 | 0,618 | 0,88 | 2,74 | 2,94 | 2,94 |
| Oct. 10 | 0,6967 | 0,783 | 0,997 | 2,82 | 3,02 | 3,02 |
| Nov. 10 | 0,5777 | 0,833 | 1,042 | 3,05 | 3,25 | 3,25 |
| Déc. 10 | 0,4902 | 0,811 | 1,022 | 3,39 | 3,59 | 3,59 |
| Janv. 11 | 0,6672 | 0,794 | 1,018 | 3,50 | 3,70 | 3,70 |
| Fév. 11 | 0,678 | 0,893 | 1,087 | 3,65 | 3,85 | 3,85 |
| Mars 11 | 0,6483 | 0,902 | 1,176 | 3,66 | 3,86 | 3,86 |
| Avr. 11 | 1,0016 | 1,129 | 1,322 | 3,75 | 3,95 | 3,95 |
| Mai 11 | 1,023 | 1,243 | 1,424 | 3,58 | 3,78 | 3,78 |
| Juin 11 | 1,133 | 1,278 | 1,487 | 3,45 | 3,65 | 3,65 |
| Juil. 11 | 1,0033 | 1,371 | 1,55 | 3,39 | 3,59 | 3,59 |
| Août 11 | 0,8972 | 1,371 | 1,55 | 3,00 | 3,59 | 3,59 |
| Sept. 11 | 0,9963 | 1,347 | 1,536 | 2,71 | 2,91 | 2,91 |
| Oct. 11 | 0,9835 | 1,364 | 1,575 | 3,02 | 3,22 | 3,22 |
| Nov. 11 | 0,7845 | 1,222 | 1,481 | 3,60 | 3,80 | 3,80 |
| Déc. 11 | 0,6168 | 1,141 | 1,425 | 3,23 | 3,43 | 3,43 |
| Fév. 12 | 0,3662 | 1,141 | 1,049 | 3,06 | 3,26 | 3,26 |
| Mars 12 | 0,3587 | 0,469 | 0,86 | 2,87 | 3,07 | 3,07 |
| Avr. 12 | 0,3475 | 0,409 | 0,746 | 3,05 | 3,25 | 3,25 |
| Mai 12 | 0,337 | 0,394 | 0,686 | 2,79 | 2,99 | 2,99 |
| Juin 12 | 0,3333 | 0,38 | 0,659 | 2,69 | 2,89 | 2,89 |
| Juil. 12 | 0,1864 | 0,218 | 0,496 | 2,31 | 2,51 | 2,51 |
| Août 12 | 0,1104 | 0,132 | 0,334 | 2,19 | 2,39 | 2,39 |
| Sept. 12 | 0,1003 | 0,119 | 0,247 | 2,31 | 2,51 | 2,51 |

SOURCE CDC IXIS

## CÉRÉALES

**BLÉ DE MEUNERIE N°2 À PARIS** (en euros par tonne)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| NOV. 12 | 263,5 | 261,25 | 34648 |
| JANV. 13 | 262,25 | 260,5 | 17215 |
| MARS 13 | 261,25 | 258,75 | 8818 |

**BLÉ À CHICAGO** (en cents par boisseau)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| DÉC. 12 | 884,5 | 869,75 | 78753 |
| MARS 13 | 897 | 881 | 18124 |
| MAI 13 | 897,75 | 881,5 | 6419 |

**MAÏS À PARIS** (en euros par tonne)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| NOV. 12 | 243,75 | 241 | 2649 |
| JANV. 13 | 244,75 | 241,25 | 1709 |
| MARS 13 | 245,25 | 242,25 | 443 |

**MAÏS À CHICAGO** (en cents par boisseau)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| DÉC. 12 | 772,75 | 736,75 | 234805 |
| MARS 13 | 772 | 737,75 | 74423 |
| MAI 13 | 767,75 | 732,5 | 20671 |

**RIZ À CHICAGO** (en cents par lb)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| NOV. 12 | 14,98 | 15,03 | 561 |
| JANV. 13 | 15,3 | 15,35 | 294 |
| MARS 13 | 15,58 | 15,63 | 9 |

**AVOINE À CHICAGO** (en cents par boisseau)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| DÉC. 12 | 388,5 | 383,5 | 1137 |
| MARS 13 | 391,5 | 387 | 201 |
| MAI 13 | 390,25 | 388,5 | 12 |

**BLÉ FOURRAGER À LONDRES** (en £ par tonne)

| | Settlement 11/10 | Settlement 10/10 | Vol |
|---|---|---|---|
| NOV. 12 | 202 | 199,5 | 85 |
| JANV. 13 | 202,75 | 201 | |
| MARS 13 | 203 | 201,25 | |

## FRET MARITIME

BALTIC DRY INDEX : **903**
LE 11/10/12
BALTIC PANAMAX INDEX : **843**
LE 11/10/12
BALTIC CAPESIZE INDEX : **1833**
LE 11/10/12
BALTIC SUPRAMAX INDEX : **783**
LE 11/10/12
BALTIC DIRTY INTERN. TANKER : **665**
LE 11/10/12
BALTIC CLEAN INTERN. TANKER : **617**
LE 11/10/12

## INDICES

| | 11/10 | 10/10 |
|---|---|---|
| RJ CRB | 308,87 | 307,01 |
| REUTERS COM. | 3139,64 | 3146,05 |
| MOODYS COM. | 6502,77 | 6547,84 |
| OR INDUSTRIEL | 44350 | 44333 |
| LMEX | 3494,6 | 3468,3 |
| CBOE GOLD | 209,66 | 208,56 |
| AIG COM. | 148,77 | 147,1 |
| SPOT | 457,59 | 458,55 |
| DJ UBS COM. | 148,77 | 147,1 |

# OBLIGATIONS CONVERTIBLES

| ISIN | VALEUR | TAUX | PARITE | CLÔTURE | TAC BT | FIN CONV. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FR0010185975 | AIR FRANCE | 2,75 | 1,03 P. 1 | 19,76 | 3,5311 | 24/07/24 |
| FR0010771766 | AIR FRANCE | 4,97 | 1 P. 1 | 12,25 | 5,3689 | 23/03/15 |
| FR0010798371 | ALCATEL-LUCENT | 5 | 1 P. 1 | 2,5 | 18,3843 | 26/12/14 |
| FR0010823476 | ALTRAN TECH. | 6,72 | 1 P. 1 | 5,68 | - 3,6323 | 01/01/15 |
| FR0011073006 | ASSYSTORN | 4 | 1 P. 1 | 22,59 | 4,1091 | 01/01/17 |
| FR0010032839 | ATARI | 0,1 | 2,416 P. 1 | 1,35 | 26,2089 | 01/04/20 |
| FR0010816280 | ATOS ORIGIN | 2,5 | 1,02 P. 1 | 56,4 | - 3,3328 | 23/12/15 |
| FR0010844746 | AVANQUEST SOFT. | 6,5 | 1 P. 1 | 4,85 | 8,8981 | 14/02/15 |
| FR0000180994 | AXA OSC | 3,75 | 4,41 P. 1 | 255,06 | 4,1517 | 01/01/17 |
| FR0000188625 | BPCE | 5,2 | P. 1 | 104 | 2,9549 | 19/07/14 |
| FR0000181034 | BULL | 0,1 | 10 P. 1 | 3,11 | 8,6536 | 01/01/33 |
| FR0010748905 | CAP GEMINI | 3,5 | 1 P. 1 | 39,92 | - 7,4912 | 23/12/13 |
| FR0010998005 | CGG VERITAS | 1,75 | 1 P. 1 | 32 | - 2,5547 | 22/12/15 |
| FR0010870931 | CHARGEURS | 0 | 25 P. 1 | 69,15 | - 6,8586 | 31/12/15 |
| FR0010922955 | CLUB MÉDITERRANÉE | 6,11 | 1 P. 1 | 18,5 | 3,5509 | 22/10/15 |
| FR0000180549 | COFIDUR | 0,1 | 1 P. 1 | 1,65 | 29,1477 | 01/04/25 |
| FR0010827055 | FAURECIA | 4,5 | 1,04 P. 1 | 19,38 | 4,3955 | 23/12/14 |
| FR0010632844 | FONCIERE INEA | 5,5 | 1,06 P. 1 | 41 | 7,0286 | 20/12/13 |
| FR0011069442 | GFI | 5,25 | 1 P. 1 | 5,09 | 8,4834 | 22/12/16 |
| FR0010544734 | GROUPE STERIA | 5,7 | 1,03 P. 1 | 38,85 | 8,4499 | |
| FR0011018902 | INGENICO | 2,75 | 1,004 P. 1 | 46,42 | - 2,1365 | 22/12/16 |
| FR0011005446 | LE NOBLE-AGE | 4,875 | 1 P. 1 | 18,4 | 5,7922 | 03/01/16 |
| FR0010775098 | MAUREL & PROM | 7,125 | 1,22 P. 1 | 17,61 | 0,6933 | 22/07/14 |
| FR0010449264 | MICHELIN | 0 | 1,036 P. 1 | 123,5 | 2,9383 | 22/12/16 |
| FR0010814061 | NEOPOST | 3,75 | 1,005 P. 1 | 84,11 | 3,5533 | 01/02/15 |
| FR0010354670 | NEXANS | 1,5 | 1 P. 1 | 86,05 | 4,2844 | 21/12/12 |
| FR0010771444 | NEXANS | 4 | 1 P. 1 | 58,2 | 1,932 | 31/12/15 |
| FR0010978932 | OL GROUPE | 7 | 1 P. 1 | 7,29 | 8,8727 | 16/12/15 |
| FR0010333302 | ORCO PROPERTY GP | 1 | 1 P. 1 | 138 | | 15/05/13 |
| FR0010973057 | ORPEA | 3,875 | 1,089 P. 1 | 46,12 | 3,4494 | 22/12/15 |
| FR0010829762 | OXYMETAL | 6 | 1 P. 1 | 6,65 | | 29/12/14 |
| FR0010773226 | PEUGEOT | 4,45 | 1 P. 1 | 23,1 | 7,103 | 01/01/16 |
| FR0010998187 | PIERRE & VACANCES | 4 | 1 P. 1 | 76 | 4,7202 | 22/09/15 |
| FR0000180127 | PUBLICIS GROUPE | 1 | 1 P. 1 | 52,15 | 1,0507 | 09/01/18 |
| FR0010518894 | QUANTEL | 4,875 | 1 P. 1 | 23,5 | 94,1941 | 21/12/12 |
| FR0010820209 | SCBSM | 9 | 1 P. 1 | 7,59 | 5,7775 | 01/07/16 |
| FR0010796417 | SOITEC | 6,25 | 1,13 P. 1 | 7,64 | 12,9127 | 29/08/14 |
| FR0010736660 | ST DUPONT | 10 | 1000 P. 1 | 390 | -42,3689 | 31/03/14 |
| FR0010962704 | TECHNIP | 0,5 | 1 P. 1 | 100,63 | - 2,9422 | 31/12/15 |
| FR0011163864 | TECHNIP | 0,25 | 1 P. 1 | 113 | - 3,506 | 22/12/16 |
| FR0010532739 | THEOLIA | 2,7 | 6,916

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 241.616,40 euros
Siège social : 60, rue de Wattignies, 75012 Paris
447 521 600 RCS Paris

# NOTE D'OPERATION

**Mise à la disposition du public à l'occasion :**

- de l'admission aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris des actions existantes composant le capital de la société Nanobiotix,
- de l'admission aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris des actions issues du remboursement automatique, à la date de la première cotation des actions, des obligations remboursables en actions émises par la société Nanobiotix, et
- du placement, dans le cadre d'une offre à prix ouvert auprès du public en France et d'un placement global principalement auprès d'investisseurs institutionnels en France et hors de France, de 1.785.715 actions nouvelles à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire par voie d'offre au public pouvant être porté à un maximum de 2.361.607 actions nouvelles (en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation) et de leur admission aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris.

**Fourchette indicative du prix applicable à l'offre à prix ouvert et au placement global :**
entre 5,04 euros et 6,16 euros par action.

Le prix pourra être fixé en dessous de 5,04 euros par action.
En cas de modification de la borne supérieure de la fourchette indicative de prix susvisée ou de fixation du prix au-dessus de 6,16 euros par action, les ordres émis dans le cadre de l'offre à prix ouvert pourront être révoqués pendant au moins 2 jours de bourse.

**En application des articles L. 412-1 et L. 621-8 du code monétaire et financier et notamment des articles 211-1 à 216-1 de son règlement général, l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a apposé le visa n° 12-482 en date du 10 octobre 2012 sur le présent prospectus. Ce prospectus a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Le visa, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du code monétaire et financier, a été attribué après que l'AMF a vérifié « si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes ». Il n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des documents comptables et financiers présentés.**

Le prospectus (le « **Prospectus** ») visé par l'AMF est constitué :
– du document de base de Nanobiotix enregistré par l'AMF le 10 septembre 2012 sous le numéro I.12 043 (le « **Document de Base** ») ;
– de la présente note d'opération ; et
– du résumé du Prospectus (inclus dans la note d'opération).

Des exemplaires du Prospectus sont disponibles sans frais au siège social de Nanobiotix, 60, rue de Wattignies, 75012 Paris, France et auprès des établissements financiers ci-dessous.
Le Prospectus peut également être consulté sur les sites Internet de Nanobiotix (www.nanobiotix.com/fr) et de l'AMF (www.amf-france.org).

CM-CIC Securities — Gilbert Dupont Société de bourse
**Chefs de File et Teneurs de Livre Associés**

BIL Finance
**co-Chef de File**

Allegra finance
**Conseil de la Société**

## RESUME DU PROSPECTUS

**Visa n° 12-482 en date du 10 octobre 2012 de l'AMF**

Le résumé se compose d'une série d'informations clés, désignées sous le terme d' « Éléments », qui sont présentés en cinq sections A à E et numérotées de A.1 à E.7.
Ce résumé contient l'ensemble des Éléments devant figurer dans le résumé d'un prospectus relatif à cette catégorie de valeurs mobilières et à ce type d'émetteur. Tous les Éléments ne devant pas être renseignés, la numérotation des Éléments dans le présent résumé n'est pas continue.
Il est possible qu'aucune information pertinente ne puisse être fournie au sujet d'un Élément donné qui doit figurer dans le présent résumé du fait de la catégorie de valeurs mobilières et du type d'émetteur concerné. Dans ce cas, une description sommaire de l'Élément concerné figure dans le résumé avec la mention « Sans objet ».

### Section A – Introduction et avertissement

#### A.1 Avertissement au lecteur

Ce résumé doit être lu comme une introduction au Prospectus.
Toute décision d'investir dans les titres financiers qui font l'objet de l'opération doit être fondée sur un examen exhaustif du Prospectus.
Lorsqu'une action concernant l'information contenue dans le Prospectus est intentée devant un tribunal, l'investisseur plaignant peut, selon la législation nationale des États membres de la Communauté européenne ou parties à l'accord sur l'Espace économique européen, avoir à supporter les frais de traduction du Prospectus avant le début de la procédure judiciaire.
Les personnes qui ont présenté le résumé, y compris sa traduction, n'engagent leur responsabilité civile que si le contenu du résumé est trompeur, inexact ou contradictoire par rapport aux autres parties du Prospectus ou s'il ne fournit pas, lu en combinaison avec les autres parties du Prospectus, les informations clés permettant d'aider les investisseurs lorsqu'ils envisagent d'investir dans ces valeurs mobilières.

### Section B – Informations sur l'émetteur

#### B.1 Raison sociale et nom commercial

Raison sociale : Nanobiotix S.A. (la « **Société** ») ;
- Nom commercial : « Nanobiotix ».

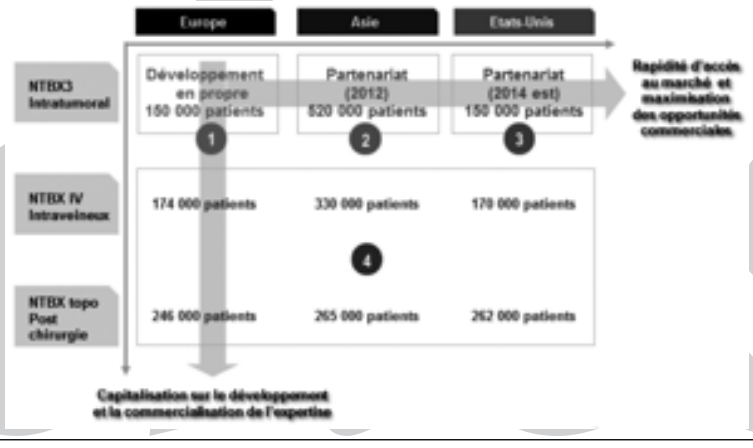
#### B.2 Siège social / Forme juridique / Droit applicable / Pays d'origine

- Siège social : 60, avenue de Wattignies, 75012 Paris ;
- Forme juridique : société anonyme à directoire et conseil de surveillance ;
- Droit applicable : droit français ;
- Pays d'origine : France.

#### B.3 Nature des opérations et principales activités

Société française créée en mars 2003, Nanobiotix est devenue un des acteurs de référence de la nanomédecine intervenant dans le domaine du traitement du cancer.
Le traitement local du cancer (i.e. traiter la tumeur maligne dans sa niche) est actuellement dominé par deux grandes approches : la chirurgie et la radiothérapie. Cette dernière, reconnue pour son efficacité, est largement utilisée, entre 50 et 60% des patients atteints de cancer étant traités par radiothérapie au cours de leur parcours de soin. Cependant, la plupart des systèmes de radiothérapie actuels présentent des limites significatives dans la mesure où les rayons doivent passer à travers les tissus sains pour atteindre la cible tumorale. Ainsi, de nombreux patients ne reçoivent pas les doses requises pour la destruction tumorale, ne répondent pas ou insuffisamment aux traitements, ou développent des résistances à ces traitements.
Estimant que les nanotechnologies pourraient permettre d'accroître l'efficacité de la radiothérapie, Nanobiotix a développé une approche thérapeutique innovante, entièrement brevetée, basée sur des nanoparticules, appelées « NanoXray », conçues pour augmenter la dose de radiothérapie et son efficacité à l'intérieur même de la tumeur sans augmenter les dommages sur les tissus sains. Parfaitement compatible avec les protocoles en vigueur à ce jour, la technologie NanoXray n'exige pas de changements des procédures de radiothérapie et de chirurgie. Une fois administrées, les nanoparticules s'accumulent dans les cellules cancéreuses et permettent d'amplifier significativement la dose d'énergie létale dans la tumeur. A dose d'irradiation équivalente, NanoXray démultiplierait l'efficacité de la radiothérapie classique en améliorant sensiblement le ratio bénéfice/risque pour le patient. Un très grand nombre de patients traités aujourd'hui par radiothérapie pourrait bénéficier de cette approche novatrice, les populations cibles identifiées par Nanobiotix représentant environ 2 millions de patients chaque année.
Le portefeuille NanoXray est actuellement constitué de trois produits en développement destinés à satisfaire des besoins cliniques spécifiques pour différents cancers :
- « NBTXR3 », nanoparticules conçues pour être injectées directement dans la tumeur. Les premières indications visées pour NBTXR3 sont le cancer primaire du foie, le glioblastome (forme spécifique du cancer du cerveau), le cancer rectal, le cancer de la prostate ou encore les cancers tête et cou.
- « NBTX IV », nanoparticules conçues pour être injectées par voie intraveineuse afin que le produit puisse atteindre la tumeur mais aussi les tissus l'enveloppant envahis par des cellules cancéreuses. Ce produit sera destiné, notamment, au traitement des cancers rectaux, du cancer de la prostate localement avancé ou encore aux carcinomes pulmonaires (NSCLC).
- « NBTX TOPO », nanoparticules dispersées dans un gel conçu pour être déposé pendant l'opération d'ablation de la tumeur et ce afin de préparer le lit tumoral à la radiothérapie postopératoire. Ce produit est destiné, notamment, au traitement d'un grand nombre de cancers du sein, des tumeurs cérébrales et des sarcomes des tissus mous à localisation rétro-péritonéale.

Le premier produit NBTXR3 est entré en phase clinique chez des patients atteints d'un sarcome des tissus mous, le NBTX IV et le NBTX TOPO constituant des relais de croissance à moyen terme. Le NBTXR3 ayant été classé dans la catégorie « dispositif médical de classe III » dans plusieurs pays européens dont la France, Nanobiotix prévoit un lancement commercial en Europe dès 2017 et rapidement par la suite dans d'autres pays reconnaissant le marquage CE, comme le Canada ou l'Australie.
Nanobiotix entend mener une stratégie ambitieuse pour s'imposer comme l'acteur de référence dans le domaine de la nanomédecine appliquée au marché de l'oncologie en développant un réseau commercial totalement intégré en Europe et en s'appuyant sur un ensemble de partenariats afin d'accélérer la mise sur le marché de ses produits pour d'autres indications et de conquérir les marchés Asie-Pacifique et Nord-Américain via des partenariats.
De manière synthétique, la stratégie de la Société se résume comme suit :




Les Echos

Cette stratégie sous-tend un modèle économique fondé sur des revenus diversifiés provenant de ventes directes de dispositifs médicaux, de partenariats de développement, de licences de commercialisation et de royalties.

Le programme clinique de la Société est présenté à la section B.4a ci-après.

### B.4 Principales tendances récentes ayant des répercussions sur l'émetteur et ses secteurs d'activité

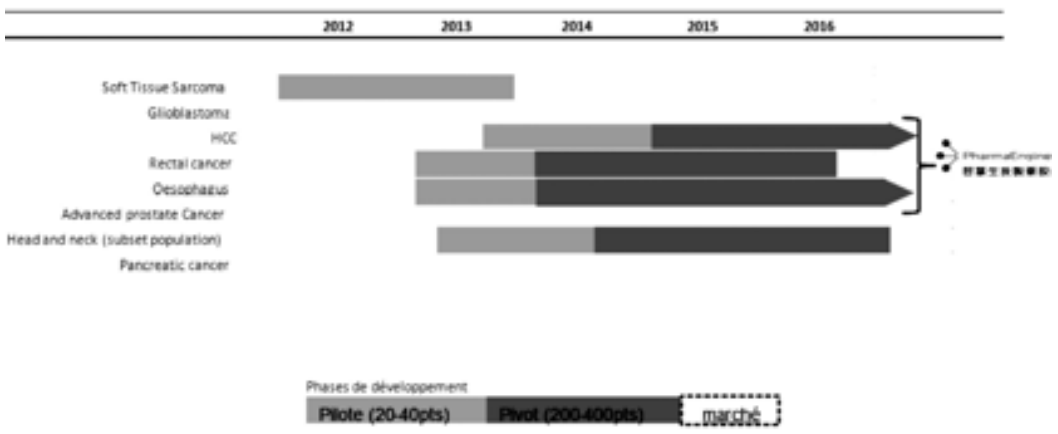
Illustrant la pertinence de la stratégie décrite ci-dessus, un partenariat a été signé le 6 août 2012 avec la société taïwanaise PharmaEngine qui disposera de droits exclusifs sur le développement et la commercialisation de NBTXR3 en Asie-Pacifique. A ce titre, Nanobiotix a déjà reçu un paiement initial non remboursable de 1 million de dollars (contrevaleur de 710.000 euros), qui devrait être suivi de paiements d'étapes à chaque phase de développement et de commercialisation du NBTXR3 pouvant atteindre, au total, 56 millions de dollars supplémentaires. Nanobiotix pourrait également percevoir des royalties à deux chiffres sur les ventes nettes dans la région Asie-Pacifique. De son côté, PharmaEngine financera le développement du NBTXR3 sur un minimum de 3 nouvelles indications avec pour objectif de démarrer deux essais cliniques en phase I, en 2013 et le troisième en 2014. Nanobiotix pourra utiliser les données générées par PharmaEngine dans ses développements et enregistrements sur les territoires hors Asie-Pacifique.

A la suite de la signature de ce partenariat, les équipes de la Société et de PharmaEngine ont collaboré afin de définir un programme clinique relatif au NBTXR3 sur les prochaines années permettant d'optimiser les opportunités offertes par chacun de leur marché respectif (Europe et Asie).

Ainsi, il est prévu que Nanobiotix poursuive son étude pilote relative au sarcome des tissus mous qui constitue une preuve de concept mais n'a pas vocation à entrer en phase pivot dans les premiers temps. Sur la base des premiers résultats cliniques relatifs à cette première indication, attendus pour la fin de l'année 2012 et portant sur la faisabilité et la sécurité de l'injection intra-tumorale, Nanobiotix devrait engager au cours de l'année 2013 une nouvelle étude relative au cancer de la tête et du cou.

Pour sa part, conformément aux termes du partenariat, PharmaEngine devrait démarrer trois études pilotes portant sur les indications suivantes : le cancer rectal, le cancer de l'œsophage et le cancer du foie. En raison de la fréquence du cancer du foie en Asie, qui est très largement supérieure à celle constatée en Europe, et, par conséquent, de la facilité accrue à recruter des patients et de la taille du marché, il a ainsi été estimé opportun que PharmaEngine entreprenne l'étude clinique de cette indication contrairement à ce qui avait été initialement envisagé par la Société. Comme indiqué ci-dessous, deux de ces trois programmes devraient démarrer en 2013 et le troisième en 2014.

Le schéma ci-dessous synthétise le programme clinique du NBTXR3 en distinguant les indications concernées :




Chaque étape de la mise en œuvre de ce programme fera l'objet de communications spécifiques de la part de la Société.

### B.5 Groupe auquel l'émetteur appartient

La Société ne détient aucune filiale ou participation.

### B.6 Principaux actionnaires

#### Actionnariat

Situation de l'actionnariat à la date de visa sur le présent Prospectus sur une base non diluée :

| Actionnaires | Nombre d'actions | % du capital et des droits de vote |
|---|---|---|
| **FCPR MATIGNON TECHNOLOGIES II** | **1.824.450** | **22,65%** |
| **Total OTC :** | **1.714.485** | **21,29%** |
| **Total CAP DECISIF (Groupe CDC Entreprises) :** | **1.317.685** | **16,36%** |
| **Total Groupe CM-CIC CAPITAL FINANCE (ex. Groupe BANQUE DE VIZILLE) :** | **757.160** | **9,40%** |
| **Total AMORCAGE Rhône-Alpes** | **473.075** | **5,87%** |
| **Total SEVENTURE PARTNERS :** | **474.960** | **5,90%** |
| **Sous-total actionnaires financiers** | **6.561.815** | **81,47%** |
| Laurent LEVY | 539.550 | 6,70% |
| A. Kader BOUSSAHA | 405.200 | 5,03% |
| Autres salariés | 0 | 0,00% |
| Autres personnes physiques (*) | 506.815 | 6,29% |
| **Sous-total personnes physiques** | **1.451.565** | **18,02%** |
| Resarch Fondation of State University NY | 40.500 | 0,50% |
| **TOTAL** | **8.053.880** | **100%** |

** dont aucune ne détient plus de 2,54% du capital et des droits de vote.*

Aucun actionnaire ne détient le contrôle de la Société.

Il existe, à la date de visa sur le présent Prospectus, un pacte d'actionnaires qui deviendra caduc à la date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris. A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre pacte, accord ou convention entre actionnaires.

### B.7 Informations financières historiques clés sélectionnées

#### Bilan simplifié

| Nanobiotix SA - Normes IFRS (en €) | Exercice 2011 12 mois audités | Exercice 2010 12 mois audités | Exercice 2009 12 mois audités | 1er sem. 2012 6 mois ayant fait l'objet d'un examen limité |
|---|---|---|---|---|
| **Actifs non courants** | **580 464** | **681 791** | **568 627** | **504 865** |
| Dont immobilisations incorporelles | 6 515 | 1 785 | 5 570 | 0 |
| Dont immobilisations corporelles | 510 787 | 637 844 | 539 894 | 440 051 |
| Dont immobilisations financières | 63 162 | 42 162 | 23 162 | 64 814 |
| **Actifs courants** | **2 332 855** | **7 253 057** | **3 095 729** | **2 868 766** |
| Dont trésorerie et équivalents de trésorerie | 898 523 | 648 867 | 1 083 564 | 968 922 |
| **TOTAL ACTIF** | **2 913 320** | **7 934 848** | **3 664 356** | **3 373 631** |
| **Capitaux propres** | **925 533** | **5 891 155** | **1 928 087** | **-790 063** |
| **Passifs non courants** | **573 174** | **505 051** | **522 084** | **1 291 856** |
| Dont dettes financières - part non courante | 526 766 | 473 899 | 500 317 | 1 225 953 |
| **Passifs courants** | **1 414 612** | **1 538 640** | **1 214 183** | **2 871 838** |
| Dont dettes financières - part courante | 295 443 | 189 861 | 186 795 | 1 827 086 |
| **TOTAL PASSIF** | **2 913 320** | **7 934 848** | **3 664 356** | **3 373 631** |

#### Compte de résultat simplifié

| Nanobiotix SA - Normes IFRS (en €) | Exercice 2011 12 mois audités | Exercice 2010 12 mois audités | Exercice 2009 12 mois audités | 1er sem. 2012 6 mois ayant fait l'objet d'un examen limité | 1er sem. 2011 6 mois |
|---|---|---|---|---|---|
| **Total des produits de l'activité** | **1 360 314** | **1 134 854** | **2 768 007** | **466 119** | **633 496** |
| dont chiffre d'affaires | 0 | 0 | 1 898 280 | 0 | 0 |
| Résultat opérationnel courant | -5 227 237 | -4 096 296 | -1 498 803 | -2 509 172 | -2 436 339 |
| Coût de l'endettement financier net | -19 243 | 10 604 | -10 347 | -13 010 | 15 108 |
| Résultat courant avant impôt | -5 246 578 | -4 085 801 | -1 509 687 | -2 522 182 | -2 422 046 |
| Résultat net | -5 246 578 | -4 085 801 | -1 509 687 | -2 522 182 | -2 422 046 |
| **Résultat global** | **-5 246 578** | **-4 085 801** | **-1 509 687** | **-2 522 182** | **-2 422 046** |

#### Tableau des flux de trésorerie simplifiés

| Nanobiotix SA - Normes IFRS (en €) | Exercice 2011 12 mois audités | Exercice 2010 12 mois audités | Exercice 2009 12 mois audités | 1er sem. 2012 6 mois ayant fait l'objet d'un examen limité | 1er sem. 2011 6 mois |
|---|---|---|---|---|---|
| Capacité d'autofinancement | -4 786 929 | -3 920 378 | -1 303 580 | -2 285 401 | -2 330 335 |
| Variation du besoin en fond de roulement lié à l'activité | -86 298 | -258 552 | -344 613 | -621 298 | -538 434 |
| Flux net de trésorerie lié aux activités opérationnelles | -4 873 227 | -4 178 930 | -1 648 193 | -2 906 699 | -2 868 769 |
| Flux net de trésorerie lié aux activités d'investissement | 4 945 523 | -4 277 296 | -1 109 651 | -6 154 | 3 950 657 |
| Flux net de trésorerie lié aux activités de financement | 177 373 | 8 021 528 | 3 024 520 | 2 983 252 | 216 070 |
| **Flux de trésorerie nette** | **249 669** | **-434 698** | **266 677** | **70 399** | **1 297 959** |

Se reporter également aux sections B.11 et D.1 du présent résumé.

### B.8 Informations financières pro forma

Sans objet.

### B.9 Prévision ou estimation du bénéfice

Sans objet.

### B.10 Réserves sur les informations financières historiques

Sans objet.

### B.11 Fonds de roulement net

A la date de visa sur le présent Prospectus, la Société ne dispose pas d'un fonds de roulement net suffisant pour faire face à ses obligations et à ses besoins de trésorerie d'exploitation des douze prochains mois.

La trésorerie disponible au 31 août 2012 (i.e. 2.079.862 €) permettra à la Société de poursuivre ses activités jusqu'à début janvier 2013 après, notamment, la prise en compte (i) du remboursement des échéances de septembre et décembre 2012 relatives à deux avances remboursables OSEO à hauteur de 155.000 euros, et (ii) du paiement des intérêts dus au 31 décembre 2012 relatif à l'emprunt obligataire remboursable en actions à hauteur de 50.000 € et des frais incompressibles inhérents au projet d'introduction en bourse à la charge de la Société même en cas de non-réalisation de l'opération, soit 269.000 euros.

Le montant nécessaire à la poursuite des activités de la Société au cours des 12 mois suivant la date de visa sur le présent prospectus est estimé à 4.574.816 euros. Ce montant intègre le paiement (i) des dépenses courantes liées à l'activité sur la période, (ii) des échéances de remboursement des avances remboursables OSEO de décembre 2012, mars 2013, juin 2013 et septembre 2013 pour un total de 342.500 euros, (iii) des intérêts dus au 31 décembre 2012 relatif à l'emprunt obligataire remboursable en actions à hauteur de 50.000 euros et (iv) des frais incompressibles inhérents au projet d'introduction en bourse à la charge de la Société même en cas de non-réalisation de l'opération, soit 269.000 euros.

La préparation de l'introduction en bourse et le produit net de l'Offre, soit 8.633.539,06 euros sur la base d'une souscription à l'augmentation de capital à hauteur de 100% (le produit net étant ramené à 6.224.163,94 euros en cas de limitation de l'opération à 75%) et d'un cours d'introduction égal prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros, constituent la solution privilégiée par la Société pour obtenir les financements nécessaires à son développement.

Dans l'hypothèse où les conditions de marché ne permettraient pas de réaliser l'opération d'introduction en bourse envisagée, la Société entend poursuivre sa recherche (i) d'investisseurs dans le cadre d'un placement privé et (ii) de partenaires industriels en vue de la conclusion d'accords relatifs à l'utilisation des licences et brevets détenus par la Société.

## Section C – Valeurs mobilières

### C.1 Nature, catégorie et numéro d'identification des actions émises et admises aux négociations

Les titres de la Société dont l'admission aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris (compartiment C) est demandée sont :

- l'ensemble des actions ordinaires composant le capital social, soit 8.053.880 actions de trois centimes d'euro chacune de valeur nominale, intégralement souscrites et entièrement libérées et de même catégories (les « **Actions Existantes** ») ;
- 267.847 actions de trois centimes d'euro chacune de valeur nominale, issues du remboursement automatique, à la date de première cotation des Actions Existantes sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris, des 535.705 obligations remboursables en actions émises par la Société (les « **Actions issues du Remboursement des ORA** ») ;
- 1.785.715 actions nouvelles à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire par voie d'offre au public, pouvant être porté à un maximum de 2.053.572 actions nouvelles en cas d'exercice en totalité de la Clause d'Extension (ensemble, les « **Actions Nouvelles** ») et porté à un maximum de 2.361.607 actions nouvelles en cas d'exercice en totalité de l'Option de Surallocation (les « **Actions Nouvelles Supplémentaires** » et, avec les Actions Nouvelles, les « **Actions Offertes** »).

Les Actions Offertes sont des actions ordinaires de la Société, toutes de même catégorie.

- Code ISIN : FR0011341205 ;
- Mnémonique : NANO ;
- ICB Classification : 4573 *Biotechnology* ;
- Lieu de cotation : Euronext Paris. Compartiment C.

### C.2 Devise d'émission

Euro.

### C.3 Nombre d'actions émises / Valeurs nominale des actions

- Nombre d'actions émises : 1.785.715 actions pouvant être porté à un maximum de 2.361.607 en cas d'exercice intégral de la clause d'Extension et de la clause de Surallocation. Se reporter à la section E.3 résumant l'Offre.
- Valeur nominale par action : trois centimes d'euros.

### C.4 Droits attachés aux valeurs mobilières

En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société, les principaux droits attachés aux nouvelles actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital sont les suivants :

- droit à dividendes ;
- droit de vote ;
- droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie ;
- droit de participation.

### C.5 Restriction imposée à la libre négociabilité des valeurs mobilières

Sans objet, aucune clause statutaire ne limitant la libre négociation des actions composant le capital de la Société.

### C.6 Existence d'une demande d'admission à la négociation sur un marché réglementé

L'admission de l'ensemble des actions de la Société est demandée sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris (Compartiment C).

Les conditions de négociation de l'ensemble des actions seront fixées dans un avis de NYSE Euronext diffusé le 23 octobre 2012 selon le calendrier indicatif.

La première cotation des actions de la Société devrait avoir lieu le 23 octobre 2012. Les négociations devraient débuter au cours de la séance de bourse du 29 octobre 2012.

### C.7 Politique en matière de dividendes

Aucun dividende n'a été distribué au cours des 3 derniers exercices.

## Section D – Risques

### D.1 Principaux risques propres à l'émetteur ou à son secteur d'activité

Les principaux facteurs de risques propres à la Société et à son activité sont les suivants :

#### - Risques liés à l'activité

Il s'agit notamment du risque de retard ou d'échec du développement des produits de la Société : la Société mène des programmes précliniques et cliniques devant conduire à terme à la commercialisation de solutions thérapeutiques d'améliorations des traitements du cancer par voie de radiothérapie. Le développement de tels produits est un processus long et coûteux se déroulant en plusieurs phases successives, et dont l'issue est incertaine. L'objectif est de démontrer le bénéfice thérapeutique (amélioration du ratio bénéfice/risques) apporté pour une ou plusieurs indications données.

A chaque phase de développement, la Société présentera les résultats de ses études cliniques aux autorités des différents pays selon son plan de développement clinique. Des exigences complémentaires concernant les protocoles d'étude, les caractéristiques des patients, les durées de traitement, de suivi post traitement, des divergences d'interprétation des résultats, des divergences entre les agences réglementaires des différents pays, des demandes d'études supplémentaires afin de préciser certains points ou visant certaines populations spécifiques, pourraient apparaître.

De même, lors des essais cliniques, la rapidité de recrutement des patients n'est pas entièrement garantie, même si le choix des centres et des partenaires sera toujours effectué en fonction des possibilités de recrutement. En outre, certaines demandes des autorités réglementaires pourraient impacter le recrutement.

La Société pourrait être dans l'incapacité de démontrer la bonne tolérance, l'absence d'effets indésirables, immédiats ou à distance, ou l'efficacité d'un ou plusieurs de ses produits chez l'animal et chez l'homme. Tout échec lors d'une des différentes phases cliniques pour une indication donnée pourrait retarder le développement, la production et la commercialisation du produit thérapeutique concerné voire entraîner l'arrêt de son développement. De la même manière, toute décision des autorités sanitaires de demander des essais ou examens complémentaires serait de nature à retarder, voire interrompre, le développement des produits thérapeutiques concernés.

Les Echos

Par ailleurs, la survenance d'effets à distance ou le déclenchement ou l'aggravation de pathologies ou infections préexistantes ou non, que les connaissances actuelles ne permettent pas d'identifier, pourraient retarder, voire interrompre le développement ou la commercialisation des produits concernés.

A ce jour, la Société ne peut garantir que ses développements de produits à base de nanoparticules, en cours ou futurs, aboutiront un jour, ni a fortiori dans des délais compatibles avec les besoins du marché. Tout échec ou retard dans le développement de ses produits thérapeutiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité de la Société, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Au surplus, si, après l'obtention de leur marquage CE en Europe non encore obtenu à ce jour et à terme, leur éventuelle autorisation de mise sur le marché (AMM) aux États-Unis non obtenue à ce jour, les dispositifs/produits thérapeutiques de la Société entraînaient des effets secondaires inacceptables ou non repérés pendant la période d'essais cliniques, il lui serait impossible de continuer à les commercialiser pour tout ou partie des indications visées, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses perspectives, sa situation financière, ses résultats et son développement.

Outre le risque de retard ou d'échec du développement des produits de la Société décrit ci-dessus, les autres risques liés à l'activité sont (i) le risque de retard ou d'échec du développement des produits de la Société, (ii) la dépendance vis-à-vis de la plateforme technologique NanoXray, (iii) l'incertitude liée au succès commercial des produits de la Société, et (iv) l'apparition de solutions thérapeutiques alternatives concurrentes.

### - Risques liés au développement commercial de la Société

L'obtention des autorisations préalables à toute commercialisation est incertaine : les produits développés par la Société ont été classés dans la catégorie « dispositifs médicaux de classe III » auprès de 3 pays européens consultés et dans la catégorie « médicaments » aux Etats-Unis. La Société devra par conséquent obtenir un marquage CE en Europe et une Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) délivrée par la *Food and Drug Administration* (FDA) aux États-Unis. Bien que Nanobiotix ne soit pas concernée par la problématique d'obtention d'un marquage CE en Europe ou d'une AMM aux États-Unis à très court terme, de tels dossiers réglementaires se construisent sur toute la durée de développement des produits et la Société veille à respecter en permanence les bonnes pratiques afin de ne pas hypothéquer ses chances, à terme, d'obtenir ses futures autorisations dans de bonnes conditions.

Leur obtention par la Société dépendra de plusieurs facteurs, et notamment :

- de la possibilité de poursuivre le développement de ses produits actuellement dans des phases cliniques préliminaires ou de faire passer les produits actuellement en phase de développement préclinique à un stade clinique ou d'une phase clinique à la suivante ;
- de la capacité de la Société ou de ses sous-traitants (« *Contract Research Organizations* » ou CRO) à mener à bien les essais cliniques requis, dans les délais impartis et avec les moyens humains, techniques et financiers prévus initialement.

A défaut d'obtention d'un marquage CE ou d'une AMM, aucun produit ne pourra être commercialisé par la Société. En outre, un produit pourrait ne pas obtenir un marquage CE ou une AMM sur une zone géographique donnée, ce qui pourrait en restreindre significativement la commercialisation.

La réalisation de l'un ou de plusieurs de ces risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les perspectives, la situation financière, les résultats et le développement de la Société.

Outre le risque lié à l'incertitude pesant sur l'obtention des autorisations préalables à toute commercialisation décrit ci-dessus, les autres risques liés au développement commercial de la Société sont les incertitudes liées (i) aux conditions de détermination du prix et du taux de remboursement des produits de la Société, (ii) à l'expérience limitée de la Société en matière de vente, de marketing et de distribution, et (iii) à la réalisation d'opérations de croissance externe par la Société.

### - Risques de dépendance vis-à-vis des tiers

Il s'agit notamment du risque lié au contrat de licence accordé à PharmaEngine concernant le rythme de développement commercial de la Société : en vue de son développement commercial en Asie-Pacifique, Nanobiotix a signé en août 2012 un accord de licence et collaboration avec PharmaEngine, société pharmaceutique Taiwanaise. Dans le cadre de cet accord, PharmaEngine s'est engagée à entreprendre trois nouvelles études relatives au NBTXR3 concernant 3 nouvelles indications médicales qui devraient être le cancer rectal, le cancer de l'œsophage et enfin, le cancer du foie.

Les deux premières études devraient démarrer en 2013 et la troisième en 2014. Chacune d'entre elles sera génératrice d'encaissement de paiements d'étapes au profit de la Société au fur et à fur de leur avancement respectif. Ces études permettront également à Nanobiotix de bénéficier de données cliniques complémentaires concernant le NBTXR3 venant compléter celles des deux étapes devant être pilotées par la Société elle-même (i.e. celle en cours sur le sarcome des tissus mous et celle devant démarrer en 2013 sur le cancer de la tête et du cou).

La base de données cliniques ainsi constituée sur le NBTXR3 à partir des cinq indications médicales visées par les études décrites ci-dessus devrait constituer un facteur déterminant dans les futures négociations qu'entreprendra Nanobiotix avec un acteur industriel/pharmaceutique aux Etats-Unis en vue de concéder une licence sur le territoire américain courant 2014 dans la mesure où lesdites données apporteront du crédit au potentiel du NBTXR3.

Dans ce contexte, tout retard pris dans le démarrage et le déroulement de chacune de ces études, pilotées directement par la Société ou menées par PharmaEngine pourrait avoir un impact négatif sur les capacités de négociation d'un tel contrat de licence aux Etats-Unis.

De plus, concernant les études devant être menées par PharmaEngine, la Société devrait encaisser des paiements d'étapes constituant autant de sources de financement complémentaire pour ses propres études. Ainsi, tout retard dans le versement desdits paiements d'étapes pourrait contraindre la Société à recourir à des financements alternatifs, en ce compris, notamment, un éventuel nouvel appel au marché.

Outre le risque lié au contrat de licence accordé à PharmaEngine concernant le rythme de développement commercial de la Société décrit ci-dessus, les autres risques de dépendance vis-à-vis des tiers concernent (i) l'incertitude liée à l'accès aux matières premières et produits nécessaires à la réalisation des essais cliniques et à la fabrication des produits de la Société et (ii) la dépendance de la Société envers ses sous-traitants pour la fabrication de lots de produits finis ou semi-finis destinés aux essais cliniques ou la réalisation de ces essais cliniques.

### - Risques liés à la propriété intellectuelle

**La protection offerte par des brevets et autres droits de propriété intellectuelle est incertaine :**

Le projet économique de la Société repose notamment sur un portefeuille de brevets et de demandes de brevets. Il n'y a aucune certitude que les demandes actuelles et futures de brevet de la Société donneront lieu à des brevets ou qu'une fois les brevets accordés, ceux-ci ne soient pas contestés, invalidés ou contournés ou qu'ils procurent une protection efficace face à la concurrence et aux brevets de tiers couvrant des composés similaires. L'absence d'une protection suffisamment étendue, l'invalidation ou le contournement de brevets pourrait avoir des effets négatifs sur la Société. En outre, le succès commercial de la Société dépendra notamment de sa capacité à développer des produits et technologies qui ne contrefassent pas de brevets de tiers. La Société ne peut être certaine d'être la première à concevoir une invention et à déposer une demande de brevet, compte tenu du fait notamment, que la publication des demandes de brevets est différée dans la plupart des pays à 18 mois après le dépôt des demandes et qu'une antériorité divulguée dans un quelconque pays du monde pourrait lui être opposée.

Il est important, pour la réussite de son activité, que la Société soit en mesure d'obtenir, de maintenir et de faire respecter ses brevets ainsi que l'ensemble de ses autres droits de propriété intellectuelle dans les pays dans lesquels elle exerce ses activités, et notamment en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Par ailleurs, la Société entend continuer sa politique de protection des inventions qu'elle crée par brevet en effectuant de nouveaux dépôts aux moments qu'elle jugera opportuns.

Toutefois, il ne peut être exclu que :

- La Société ne parvienne pas à développer de nouvelles inventions brevetables.
- Les brevets de la Société soient contestés et considérés comme non valables ou que la Société ne puisse pas les faire respecter. La délivrance d'un brevet ne garantit pas sa validité et l'étendue de sa protection et des tiers pourraient mettre en cause ces deux aspects. Par ailleurs, des actions en justice ou auprès des offices et/ou juridictions compétents pourraient s'avérer nécessaires pour faire respecter les droits de propriété intellectuelle de la Société, protéger ses secrets commerciaux ou déterminer la validité et l'étendue de ses droits de propriété intellectuelle. Tout litige pourrait entraîner des dépenses considérables, influer négativement sur le résultat et la situation financière de la Société et ne pas apporter la protection recherchée. Les concurrents de la Société pourraient contester avec succès la validité de ses brevets devant un tribunal ou dans le cadre d'autres procédures. Cela pourrait réduire la portée de ces brevets, et permettre un contournement par des concurrents. En conséquence, les droits de la Société sur des brevets accordés pourraient ne pas conférer la protection attendue contre la concurrence.
- L'étendue de la protection conférée par un brevet soit insuffisante pour protéger la Société contre les contrefaçons ou la concurrence. La question de la brevetabilité des médicaments et dispositifs médicaux est très complexe et pose des problèmes juridiques, scientifiques et factuels. Il existe des tendances générales afin d'uniformiser l'approche de la brevetabilité des inventions dans le domaine de la pharmacie par les trois grands organismes de brevets mondiaux aux Etats-Unis, en Europe et au Japon. Néanmoins, il existe encore des incertitudes notamment quant à l'interprétation de la portée des revendications qui pourront être accordées, question qui relève encore du droit national. Des évolutions ou des changements d'interprétation des lois régissant la propriété intellectuelle en Europe, aux Etats-Unis ou dans d'autres pays pourraient modifier la situation juridique et le positionnement de la Société face à des concurrents. En outre, il existe encore certains pays qui ne protègent pas les droits de propriété intellectuelle de la même manière qu'en Europe ou aux Etats-Unis, et les procédures et règles nécessaires à la défense des droits de la Société peuvent ne pas exister dans ces pays.
- Des tiers revendiquent la propriété des droits sur des brevets ou d'autres droits de propriété intellectuelle que la Société détient en propre ou en copropriété, ou sur lesquels elle serait amenée à bénéficier d'une licence. Les collaborations, contrats de prestations de service ou de sous-traitance de la Société avec des tiers exposent celle-ci au risque de voir les tiers concernés revendiquer le bénéfice de droits de propriété intellectuelle sur les inventions de la Société ou ne pas assurer la confidentialité des innovations ou perfectionnements non brevetés et du savoir-faire de la Société. Par ailleurs, la Société peut être amenée à fournir, sous différentes formes, des informations, données ou renseignements aux tiers avec lesquels elle collabore (tels que des établissements universitaires et d'autres entités publiques ou privées) concernant les recherches, le développement, la fabrication et la commercialisation de ses produits.
  Malgré les précautions, notamment contractuelles, prises par la Société avec ces entités, celles-ci pourraient revendiquer la propriété de droits de propriété intellectuelle résultant des essais effectués par leurs employés. S'agissant de copropriété de droits de propriété intellectuelle, ces entités pourraient ne pas concéder l'exclusivité d'exploitation à la Société selon des modalités jugées acceptables par celle-ci.
- Des salariés de la Société revendiquent des droits ou le paiement d'un complément de rémunération en contrepartie des inventions à la création desquelles ils ont participés.

La survenance de l'un de ces éléments concernant l'un des brevets ou droits de propriété intellectuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les perspectives, la situation financière, les résultats et le développement de la Société, qui au jour de l'enregistrement de présent document de base, n'est toutefois confrontée à aucune de ces situations.

**Une partie de l'activité de la Société pourrait dépendre de ou violer des brevets et autres droits de propriété intellectuelle détenus par des tiers :**

La croissance de l'industrie des biotechnologies et des technologies médicales et la multiplication corrélative du nombre de brevets délivrés augmentent le risque que des tiers considèrent que les produits ou les technologies de la Société enfreignent leurs droits de propriété intellectuelle.

A noter qu'en général, les demandes de brevets ne sont publiées que 18 mois après leur date de priorité. Aux États-Unis, certaines demandes de brevets ne sont pas publiées avant la délivrance du brevet lui-même.

Par ailleurs, toujours aux États-Unis, le système actuellement en vigueur accorde le droit à une protection par brevet au premier inventeur et non au premier déposant de la demande de brevet comme en Europe et dans le reste du monde. Les découvertes ne font parfois l'objet d'une publication ou d'une demande de brevet que des mois, voire souvent des années plus tard. C'est pourquoi, la Société ne peut être certaine que des tiers n'aient pas été les premiers à inventer des produits, à réaliser des inventions, ou à déposer des demandes de brevet susceptibles d'interférer avec les demandes de brevets de la Société ou utilisées en lien avec les produits qu'elle commercialise.

Tout litige ou revendication intenté contre la Société, quelle qu'en soit l'issue, pourrait entraîner des coûts substantiels et compromettre sa réputation. Certains des concurrents disposant de ressources plus importantes que celles de la Société pourraient être capables de mieux supporter les coûts d'une procédure complexe. Tout litige de ce type pourrait gravement affecter la faculté de la Société à poursuivre son activité.

En cas de survenance de litiges sur la propriété intellectuelle, la Société pourrait être amenée à devoir :

- cesser de développer, vendre ou utiliser le ou les produits qui dépendraient de la propriété intellectuelle contestée,

- obtenir une licence de la part du détenteur des droits de propriété intellectuelle, licence qui pourrait ne pas être obtenue ou seulement à des conditions économiquement défavorables pour la Société.

La survenance de l'un de ces évènements concernant l'un des brevets ou droits de propriété intellectuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les perspectives, la situation financière, les résultats et le développement de la Société qui au jour de l'enregistrement du présent document de base, n'est toutefois confrontée à aucune de ces évènements.

Outre les risques liés aux limites de la protection par les brevets et autres droits de propriété intellectuelle et à la dépendance d'une partie de l'activité de la Société vis-à-vis de technologies appartenant à des tiers décrits ci-dessus, la Société est exposée aux risques liés au partage de la technologie et du savoir-faire de la Société dans le cadre de contrats de collaboration avec des tiers.

### - Risques financiers

Outre les risques liés aux pertes prévisionnelles et à l'incertitude des besoins de financements complémentaires, les risques financiers se rapportent aux (i) pertes historiques : la Société n'ayant établi des comptes selon le référentiel IFRS que depuis le 1er janvier 2009, le montant de la perte nette cumulée depuis la création en 2003 en normes IFRS n'est pas disponible, étant toutefois rappelé que pour la seule période courant du 1er janvier 2009 au 30 juin 2012, la perte nette (référentiel IFRS) cumulée s'est élevée à 13.364.248 euros, et (ii) opérations de financement historiques : au 31 août 2012, le montant total des augmentations de capital dont avait bénéficié la Société atteignait 17.132,8K€ auxquels s'ajouteront 1.499.974 euros du fait de la conversion automatique en actions à un prix par action égal au Prix de l'Offre à la date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris des 535.705 obligations remboursables en actions émises en mai 2012.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des financements nouveaux dont la Société a bénéficié depuis le 30 juin 2012 :

| | **Financements obtenus au 4 octobre 2012 (*)** | **En K€** |
|---|---|---|
| | Trésorerie disponible au 30 juin 2012 | 968.9 |
| août-12 | Remboursement du Crédit Impôt Recherche 2011 | 1,122.6 |
| août-12 | Encaissement du paiement initial lié à la signature de l'accord de licence (**) | 710.0 |
| | **Total (*)** | **2,801.5** |

*(*) Détail des financements dont la Société a disposé depuis le 30 juin 2012 mais qui ne tient pas compte de la consommation de trésorerie depuis cette date ;*
*(**) Contrevaleur en euros de 1 MUSD.*

La trésorerie disponible au 31 août 2012 (i.e. 2.079.862 euros) permettra à la Société de poursuivre ses activités jusqu'à début janvier 2013. Afin d'assurer le financement de la Société au-delà de cette échéance, le directoire a d'ores et déjà pris les mesures suivantes :

(i) préparation d'une introduction en bourse des actions de la Société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris avec une levée de fonds concomitante, objet du présent Prospectus ;

(ii) poursuite d'une recherche d'investisseurs dans le cadre d'un placement privé au cas où les conditions de marché ne permettraient pas de réaliser l'introduction en bourse envisagée ; et enfin,

(iii) poursuite d'une recherche de partenaires industriels en vue de conclure des accords relatifs à l'utilisation des licences et brevets détenus par la Société.

### - Risque de dilution

Il s'agit du risque de dilution lié à l'exercice de toute ou partie des instruments donnant accès au capital déjà attribués ou qui seraient attribués dans le futur. L'exercice de plus de 72,2% des instruments dilutifs existants est directement lié à la performance boursière de l'action de la Société. La dilution issue des instruments existants non liés à l'évolution du cours de bourse représente une dilution maximum de 7,9% sur la base du capital et des droits de vote pleinement dilués. Elle pourrait être portée à un maximum de 23,65% dans l'hypothèse d'une multiplication par 15 du cours d'introduction en bourse (en outre, il est d'ores et déjà prévu, une fois la Société cotée, de procéder à l'attribution de 55.000 BSPCE au profit de Madame Elsa Borghi et de 45.000 BSA au profit de Monsieur Bernd Muehlenweg, tous deux membres du directoire ; l'exercice intégral de ces bons conduirait à la création de 100.000 actions supplémentaires et porterait la dilution totale maximale de 23,65% à 24,36%).

### - Autres risques

La Société est par ailleurs exposée aux risques liés (i) à la mise en jeu de la responsabilité du fait des produits, (ii) à la réglementation applicable aux produits développés par la Société et à son évolution possible, et (iii) à l'organisation de la Société comme la dépendance vis-à-vis d'hommes clés et la gestion de la croissance interne de la Société.

### D.3 Principaux risques propres aux actions émises

Les principaux risques liés à l'Offre sont les suivants :

- les actions de la Société n'ont pas été préalablement cotées et sont soumises aux fluctuations de marché ;
- le cours des actions de la Société est susceptible d'être affecté par une volatilité importante ;
- la cession par les principaux actionnaires existants d'un nombre important d'actions à l'issue de la période de conservation à laquelle ils se sont engagés pourrait avoir un impact défavorable sur le cours de bourse ;
- l'Offre ne fera pas l'objet d'une garantie de bonne fin au sens de l'article L. 225-145 du Code de commerce. L'insuffisance des souscriptions (moins de 75% du montant de l'augmentation de capital envisagée) pourrait entraîner l'annulation de l'Offre.
- la Société n'entend pas adopter une politique de versement de dividendes réguliers.
- la Société pourrait être amenée à faire à nouveau appel au marché à défaut de signature de partenariats comportant le versement de paiements initiaux (« *upfront payments* »).

## Section E – Offre

### E.1 Montant total net du produit de l'émission et estimation des dépenses totales liées à l'émission

#### Produit brut de l'Offre

Environ 10 millions d'euros(1) (étant ramené à environ 7,5 millions d'euros en cas de limitation de l'opération à 75%) pouvant être porté à environ 11,5 millions d'euros(1) en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et environ 13,2 millions d'euros(1) en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation.

#### Produit net de l'Offre

Environ 8,6 millions d'euros(1) (étant ramené à environ 6,2 millions d'euros en cas de limitation de l'opération à 75%) pouvant être porté à environ 10 millions d'euros(1) en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et environ 11,7 millions d'euros(1) en cas d'exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation.

Les dépenses liées à l'Offre à la charge de la Société sont estimées à environ 1,4 millions d'euros, en l'absence d'exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation.

### E.2 Raisons motivant l'offre et utilisation prévue du produit de celle-ci

L'émission d'actions nouvelles et l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris sont destinées à fournir à la Société des moyens supplémentaires pour financer sa stratégie de développement du NBTXR3.

Le produit de l'Offre doit ainsi permettre à la Société de :

- recruter 4 collaborateurs afin de renforcer l'effectif de son département des études cliniques, et
- financer le recours à des sous-traitants (i.e., *contract research organisations* réalisant certaines étapes des programmes précliniques et cliniques et *contrat manufacturing organisations* pour la production de lots précliniques de NBTXR3) ainsi que la mise en œuvre des essais cliniques menés directement par la Société, dont la finalisation de l'étude pilote en cours portant sur le sarcome des tissus mous et le lancement d'une seconde indication relative au cancer de la tête et du cou.

Cette Offre est une première étape dans l'exécution de la stratégie de la Société visant à obtenir le marquage CE à échéance 2017. Cependant, le financement du développement de la Société jusqu'à l'obtention du marquage CE sur une première indication dépend également du rythme de mise en œuvre des développements menés par PharmaEngine, dont certaines phases seront génératrices de paiements d'étapes (*milestones payments*), et des conditions de négociation d'un premier partenariat aux États-Unis qui pourrait, à l'instar du partenariat PharmaEngine, prévoir le versement d'un paiement initial (*upfront payment*) et des paiements d'étapes. A cet égard, la plus grande visibilité de la Société sur ses marchés que devrait conférer son nouveau statut de société cotée pourrait constituer un facteur non négligeable lors des négociations industrielles et commerciales avec les acteurs majeurs de l'industrie pharmaceutique ou des dispositifs médicaux.

La Société ne peut cependant garantir que les conditions dont sont assortis les paiements d'étapes convenus avec PharmaEngine seront remplies, ni qu'un partenariat aux États-Unis pourra être signé dans les délais escomptés. Elle ne peut donc exclure de devoir recourir à un nouvel appel au marché comme source de financement complémentaire qui pourrait aussi permettre d'accélérer son développement. La Société envisage en tout état de cause de procéder à une ou plusieurs nouvelles levées de fonds de façon opportuniste, en fonction des conditions de marché et des annonces qui jalonneront son développement et valoriseront son potentiel, afin d'être en mesure d'accélérer le cas échéant son développement comme de faire face à d'éventuels retards ou échecs dans la mise en œuvre des partenariats susvisés.

Dans ce contexte, la réduction éventuelle du produit brut de l'Offre (d'un montant maximum de 25%) ne remettrait pas en cause les projets de la Société mais accroîtrait la probabilité de réalisation d'une levée de fonds complémentaire et en raccourcirait le délai.

*(1) Sur la base d'un prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros.*

Les Echos

## E.3 Modalités et conditions de l'offre

### Nature et nombre des titres dont l'admission est demandée et des titres offerts

Les titres de la Société dont l'admission aux négociations sur Euronext est demandée sont :

- l'ensemble des actions ordinaires existantes composant le capital social, soit 8.053.880 actions de trois centimes d'euro chacune de valeur nominale, intégralement souscrites et entièrement libérées et de même catégories (les « **Actions Existantes** ») ;
- 267.847 actions de trois centimes d'euro chacune de valeur nominale, issues du remboursement automatique, à la date de première cotation des Actions Existantes sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris, des 535.705 obligations remboursables émises par la Société ; et
- les 1.785.715 actions nouvelles à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital en numéraire par voie d'offre au public, pouvant être porté à un maximum de 2.053.572 actions nouvelles en cas d'exercice en totalité de la Clause d'Extension (ensemble, les « **Actions Nouvelles** ») et porté à un maximum de 2.361.607 actions nouvelles en cas d'exercice en totalité de l'Option de Surallocation (les « **Actions Nouvelles Supplémentaires** » et, avec les Actions Nouvelles, les « **Actions Offertes** »).

### Clause d'Extension

En fonction de l'importance de la demande, le nombre initial d'actions nouvelles pourra, à la discrétion de la Société, être augmenté de 15%, soit un maximum de 267.857 actions nouvelles (la « **Clause d'Extension** »).

### Option de Surallocation

Une option de surallocation portera sur un maximum de 15% du nombre d'Actions Nouvelles après exercice éventuel de la clause d'extension, soit un maximum de 308.035 actions nouvelles (l'« **Option de Surallocation** »).

Cette option sera exerçable par CM-CIC Securities et Gilbert Dupont, agissant en leur nom et pour leur compte ainsi qu'au nom et pour le compte de BIL Finance du 23 octobre au 21 novembre 2012.

### Structure de l'Offre

Il est prévu que la diffusion des Actions Offertes soit réalisée dans le cadre d'une offre globale (l'« **Offre** »), comprenant :

- une offre au public en France réalisée sous la forme d'une offre à prix ouvert, principalement destinée aux personnes physiques (l'« **Offre à Prix Ouvert** » ou l' « **OPO** ») ;
- un placement global principalement destiné aux investisseurs institutionnels et, au sein de l'Espace économique européen, à des investisseurs qui acquièrent ces valeurs pour un montant total d'au moins 50.000 euros par investisseur ou d'au moins 100.000 euros si l'État membre a transposé la directive prospectus modificative, en France et hors de France (excepté, notamment, aux États-Unis d'Amérique) (le « **Placement Global** »).

Si la demande exprimée dans le cadre de l'OPO le permet, le nombre d'actions allouées en réponse aux ordres émis dans ce cadre sera au moins égal à 10 % du nombre total d'actions offertes avant exercice éventuel de l'Option de Surallocation.

### Fourchette indicative de prix

La fourchette indicative de prix est fixée entre 5,04 et 6,16 euros par Action Offerte (le « **Prix de l'Offre** »).

Le Prix de l'Offre pourra être fixé en dehors de cette fourchette. En cas de modification à la hausse de la borne supérieure de la fourchette ou en cas de fixation du Prix de l'Offre au-dessus de la borne supérieure de la fourchette (initiale ou, le cas échéant, modifiée), la date de clôture de l'OPO sera reportée ou une nouvelle période de souscription à l'OPO sera réouverte, selon le cas, de telle sorte qu'il s'écoule au moins deux jours de bourse entre la date de diffusion du communiqué de presse signalant cette modification et la nouvelle date de clôture de l'OPO. Les ordres émis dans le cadre de l'OPO avant la diffusion du communiqué de presse susvisé seront maintenus sauf s'ils ont été expressément révoqués avant la nouvelle date de clôture de l'OPO incluse.

Le Prix de l'Offre pourra être librement fixé en dessous de la borne inférieure de la fourchette indicative de prix ou la fourchette indicative de prix pourra être modifiée à la baisse (en l'absence d'impact significatif sur les autres caractéristiques de l'Offre).

### Méthodes de fixation du prix d'Offre

Le Prix de l'Offre résultera de la confrontation de l'offre des actions et des demandes émises par les investisseurs, selon la technique dite de « construction du livre d'ordres » telle que développée par les usages professionnels, dans le cadre du Placement Global. La note d'opération contient des informations relatives à la méthode de valorisation *Risk Adjusted Discounted Cash Flows* par projet, fréquemment considérée comme la méthode la plus pertinente pour valoriser des sociétés de biotechnologies. Cette méthode utilise les flux de trésorerie générés par les produits de chacun des projets développés par la Société, ajustés d'une probabilité de succès en fonction de leur état d'avancement.

Ces méthodes sont fournies à titre strictement indicatif et ne préjugent en aucun cas du Prix de l'Offre.

### Date de jouissance

1er janvier 2012.

### Garantie

Néant.

### Calendrier indicatif de l'opération :

| | |
|---|---|
| **10 octobre 2012** | Visa de l'AMF sur le Prospectus |
| **11 octobre 2012** | - Diffusion du communiqué de presse annonçant l'Offre<br>- Avis de NYSE Euronext relatif à l'ouverture de l'OPO<br>- Ouverture de l'OPO et du Placement Global |
| **22 octobre 2012** | - Clôture de l'OPO à 17 heures (heure de Paris) pour les souscriptions aux guichets et à 20 heures (heure de Paris) pour celles par Internet<br>- Clôture du Placement Global à 17 heures (heure de Paris) |
| **23 octobre 2012** | - Fixation du Prix de l'Offre et exercice éventuel de la Clause d'Extension<br>- Diffusion du communiqué de presse indiquant le prix de l'Offre, le nombre définitif d'Actions Nouvelles et le résultat de l'Offre<br>- Avis de NYSE Euronext relatif au résultat de l'Offre<br>- Début de la période de stabilisation éventuelle |
| **26 octobre 2012** | Règlement-livraison de l'OPO et du Placement Global |
| **29 octobre 2012** | Début des négociations des actions de la Société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris |
| **21 novembre 2012** | - Date limite d'exercice de l'Option de Surallocation<br>- Fin de la période de stabilisation éventuelle |

### Modalités de souscription

Les personnes désirant participer à l'OPO devront déposer leurs ordres auprès d'un intermédiaire financier habilité en France, au plus tard le 22 octobre 2012 à 17 heures (heure de Paris) pour les souscriptions aux guichets et à 20 heures (heure de Paris) pour les souscriptions par Internet.

Pour être pris en compte, les ordres émis dans le cadre du Placement Global devront être reçus par l'un des Chefs de File et Teneurs de Livre Associés ou le co-Chef de File au plus tard le 22 octobre 2012 à 17 heures (heure de Paris).

### Établissements financiers introducteurs

**Chefs de File et Teneurs de Livre Associés**

CM-CIC Securities

Gilbert Dupont

**Co-Chef de File**

BIL Finance

### Engagements de souscriptions reçus

Le fonds Matignon Technologies II FCPR, géré par la société de gestion Matignon Investissement et Gestion, actionnaire de la Société, s'est engagé à placer un ordre pour un montant total de 500.000 euros, soit 5% du montant brut de l'Offre (hors Clause d'Extension et Option de Surallocation) (sur la base d'un prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros). Cet ordre a vocation à être servi intégralement si la demande le permet.

La société Sudinnova, actionnaire de la Société, s'est engagée à placer un ordre pour un montant total de 125.000 euros, soit 1,25% du montant brut de l'Offre (hors Clause d'Extension et Option de Surallocation) (sur la base d'un prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros). Cet ordre a vocation à être servi intégralement si la demande le permet.

La société CM-CIC Capital Innovation, actionnaire de la Société, s'est engagée à placer un ordre pour un total de 375.000 euros, soit 3,75% du montant brut de l'Offre (hors Clause d'Extension et Option de Surallocation) (sur la base d'un prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros). Cet ordre a vocation à être servi intégralement si la demande le permet.

En outre, les fonds FCPI OTC Multi-Cibles 3, Pluriel Valeurs et OTC Multi-Valeurs, gérés par la société de gestion OTC Asset Management, se sont engagés à placer un ordre pour un montant total de 500.000 euros, soit 5% du montant brut de l'Offre (hors Clause d'Extension et Option de Surallocation) (sur la base d'un prix égal au point médian de la fourchette indicative du Prix de l'Offre, soit 5,60 euros). Cet ordre a vocation à être servi intégralement si la demande le permet.

A la connaissance de la Société, ses autres principaux actionnaires et membres du directoire et du conseil de surveillance n'ont pas l'intention à la date du visa sur le Prospectus de passer un ordre de souscription dans le cadre de l'Offre. Aucune autre personne n'a l'intention, à la connaissance de la Société, de passer un ordre de souscription de plus de 5%.

### Stabilisation

Des opérations en vue de stabiliser ou soutenir le prix de marché des actions de la Société sur Euronext pourront être réalisées du 23 octobre au 21 novembre 2012 (inclus).

## E.4 Intérêt, y compris intérêt conflictuel, pouvant influer sensiblement sur l'émission/l'offre

Les Chefs de File et Teneurs de Livre Associés et le co-Chef de File et/ou certains de leurs affiliés ont rendu et/ou pourront rendre dans le futur, divers services bancaires, financiers, d'investissements, commerciaux et autres à la Société, ses affiliés ou actionnaires ou à ses mandataires sociaux, dans le cadre desquels ils ont reçu ou pourront recevoir une rémunération.

## E.5 Nom de la Société émettrice et conventions de blocage

- Nom de la société émettrice : Nanobiotix.
- Conventions d'abstention et de blocage :

La Société souscrira envers CM-CIC Securities, Gilbert Dupont et BIL Finance un engagement d'abstention de 180 jours à compter de la date de règlement-livraison, étant précisé que (i) les actions émises dans le cadre de l'Offre, (ii) l'émission des Actions Issues du Remboursement des ORA, (iii) toute opération effectuée dans le cadre d'un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux règles de marché applicables, (iv) les titres susceptibles d'être émis, offerts ou cédés aux salariés ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés de son groupe dans le cadre de plans à venir, autorisés à la date des présentes ou qui seront autorisés par l'assemblée générale de la Société, et (v) les titres de la Société émis dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition des titres ou des actifs d'une autre entité, à la condition que le bénéficiaire de ces titres accepte de reprendre cet engagement pour la durée restant à courir de cet engagement et à la condition que le nombre total de titres de la Société émis dans ce cadre n'excède pas 3 % du capital, sont exclus du champ de cet engagement d'abstention.

Les actionnaires financiers de la Société (détenant collectivement 81,47% du capital avant l'opération) ont souscrit envers CM-CIC Securities, Gilbert Dupont et BIL Finance un engagement de conservation portant sur (i) 100% des actions qu'ils détiennent jusqu'à l'expiration d'un délai de 180 jours suivant la date de règlement-livraison, (ii) 66% des actions souscrites dans les 12 mois précédant la date de règlement-livraison pour un prix inférieur au Prix de l'Offre (les « Actions Souscrites en 2012 ») pendant 90 jours supplémentaires et (iii) 33% des Actions Souscrites en 2012 pendant 90 jours supplémentaires, étant précisé que sont exclues du champ de ces engagements de conservation (a) toute opération portant sur des actions de la Société dans le cadre d'une offre publique visant les titres de la Société, (b) toute opération portant sur des actions de la Société souscrites dans le cadre de l'Offre ou acquises sur le marché postérieurement à la première cotation des actions de la Société, et (c) toute cession par un fonds d'investissement à un autre fonds d'investissement géré par la même société de gestion ou à un tiers, sous réserve que le cessionnaire ait souscrit un engagement équivalent envers CM-CIC Securities, Gilbert Dupont et BIL Finance pour la durée restante de l'engagement de conservation.

La quasi-totalité des autres actionnaires de la Société ont par ailleurs souscrit un engagement de conservation portant sur 100% de leurs actions jusqu'à l'expiration d'un délai de (i) 360 jours, en ce qui concerne Messieurs Laurent Levy, Kader Boussaha, Bernd Muehlenweg et Madame Elsa Borghi, principaux managers de la Société, et (ii) 180 jours, en ce qui concerne les autres actionnaires de la Société, à compter de la date de règlement-livraison, en ce compris, les actions auxquelles donnent le droit de souscrire les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise ou bons de souscription d'actions qu'ils détiennent, étant précisé que sont exclues du champ de ces engagements de conservation (a) toute opération portant sur des actions de la Société dans le cadre d'une offre publique visant les titres de la Société, (b) toute opération portant sur des actions de la Société souscrites dans le cadre de l'Offre ou acquises sur le marché postérieurement à la première cotation des actions de la Société et (c) en ce qui concerne certains d'entre eux, toute cession à une société patrimoniale n'ayant pas d'activité industrielle ou d'activité concurrente de celle de la Société et dont, à la date du transfert considéré et pendant la durée restante du présent Engagement de Conservation, l'actionnaire concerné (y) détiendra 75% au moins du capital et des droits de vote, le solde du capital et des droits de vote étant détenu exclusivement par son conjoint et/ou ses descendants et (z) assurera seul la gestion, sous réserve que ladite holding patrimoniale ait souscrit un engagement équivalent envers CM-CIC Securities, Gilbert Dupont et BIL Finance pour la durée restante de l'engagement de conservation et leur garantisse que toute action ainsi cédée sera de nouveau transférée à l'actionnaire concerné dans le cas où ladite holding familiale cesserait de remplir les conditions décrites ci-dessus.

## E.6 Montant et pourcentage de la dilution résultant immédiatement de l'offre

Impact de l'Offre sur la répartition du capital et des droits de vote

| | Détention avant l'Offre | | Détention après l'Offre(1) | | Détention après l'Offre(2) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actionnaires** | **Nombre d'actions** | **% du capital et des droits de vote** | **Nombre d'actions** | **% du capital et des droits de vote** | **Nombre d'actions** | **% du capital et des droits de vote** |
| **FCPR MATIGNON TECHNOLOGIES II** | **1.824.450** | **22,65%** | **2.011.653** | **19,90%** | **2.011.653** | **17,53%** |
| **Total OTC :** | **1.714.485** | **21,29%** | **1.848.407** | **18,29%** | **1.848.407** | **16,10%** |
| FCPI OTC INNOVATION 4 | 458.065 | 5,69% | 473.135 | 4,68% | 473.135 | 4,12% |
| FCPI OTC ENTREPRISES 1 | 305.380 | 3,79% | 315.427 | 3,12% | 315.427 | 2,75% |
| FCPI OTC ENTREPRISES 3 | 67.985 | 0,84% | 70.221 | 0,69% | 70.221 | 0,61% |
| FIP OTC Chorus 2 | 79.510 | 0,99% | 82.125 | 0,81% | 82.125 | 0,72% |
| FIP OTC Chorus 3 | 100.980 | 1,25% | 104.302 | 1,03% | 104.302 | 0,91% |
| FCPI OTC ENTREPRISES 4 | 277.280 | 3.44% | 286.402 | 2,83% | 286.402 | 2,50% |
| FCPI Innovation Pluriel | 42.215 | 0,52% | 43.603 | 0,43% | 43.603 | 0,38% |
| FIP OTC Multi Cibles 1 | 21.125 | 0,26% | 21.820 | 0,22% | 21.820 | 0,19% |
| FIP OTC Multi Proximités 1 | 4.345 | 0,05% | 4.487 | 0,04% | 4.487 | 0,04% |
| FIP OTC Duo 1 | 236.960 | 2,94% | 236.960 | 2,34% | 236.960 | 2,06% |
| FIP OTC Régions Nord | 25.625 | 0,32% | 25.625 | 0,25% | 25.625 | 0,22% |
| FIP OTC Régions Centre-Est | 60.525 | 0,75% | 60.525 | 0,60% | 60.525 | 0,53% |
| FIP OTC Régions Centre-Ouest | 34.490 | 0,43% | 34.490 | 0,34% | 34.490 | 0,30% |
| FIP Pluriel Valeurs | - | - | 12.768 | 0,13% | 12.768 | 0,11% |
| FIP OTC Multi Cibles 3 | - | - | 57.196 | 0,57% | 57.196 | 0,50% |
| FIP OTC Multi Valeurs | - | - | 19.321 | 0,19% | 19.321 | 0,17% |
| **Total CAP DECISIF (Groupe CDC Entreprises) :** | **1.317.685** | **16,36%** | **1.383.756** | **13,69%** | **1.383.756** | **12,06%** |
| Cap décisif | 585.540 | 7,27% | 585.540 | 5,79% | 585.540 | 5,10% |
| FCPR Cap Décisif 2 | 612.895 | 7,61% | 666.466 | 6,59% | 666.466 | 5,81% |
| CIJ Ile de France | 119.250 | 1,48% | 131.750 | 1,30% | 131.750 | 1,15% |
| **Total Groupe CM-CIC CAPITAL FINANCE (ex Groupe BANQUE DE VIZILLE) :** | **757.160** | **9,40%** | **877.351** | **8,68%** | **877.351** | **7,64%** |
| CM-CIC Capital Innovation | 567.860 | 7,05% | 658.004 | 6,51% | 658.004 | 5,73% |
| Sudinnova | 189.300 | 2,35% | 219.347 | 2,17% | 219.347 | 1,91% |
| **Total AMORCAGE Rhône-Alpes** | **473.075** | **5,87%** | **482.003** | **4,77%** | **482.003** | **4,20%** |
| Amorçage Rhône-Alpes | 344.725 | 4,28% | 353.653 | 3,50% | 353.653 | 3,08% |
| Rhône Alpes Création | 128.350 | 1,59% | 128.350 | 1,27% | 128.350 | 1,12% |
| **Total SEVENTURE PARTNERS :** | **474.960** | **5,90%** | **494.347** | **4,89%** | **494.347** | **4,31%** |
| FCPI Masseran Innovation I | 211.400 | 2,62% | 220.024 | 2,18% | 220.024 | 1,92% |
| FCPI Masseran Patrimoine Innovation 2009 | 54.800 | 0,68% | 57.030 | 0,56% | 57.030 | 0,50% |
| FCPI Masseran Innovation II | 208.760 | 2,59% | 217.293 | 2,15% | 217.293 | 1,89% |
| **Sous-total actionnaires financiers** | **6.561.815** | **81,47%** | **7.097.517** | **70,22%** | **7.097.517** | **61,84%** |
| Laurent LEVY | 539.550 | 6,70% | 539.550 | 5,34% | 721.560 | 6,29% |
| A. Kader BOUSSAHA | 405.200 | 5,03% | 405.200 | 4,01% | 542.510 | 4,73% |
| Autres salariés | 0 | 0,00% | 0 | | 339.400 | 2,96% |
| Autres personnes physiques(3) | 506.815 | 6,29% | 506.815 | 5,01% | 642.315 | 5,60% |
| **Sous-total personnes physiques** | **1.451.565** | **18,02%** | **1.451.565** | **14,36%** | **2.245.785** | **19,57 %** |
| Resarch Fondation of State University NY | 40.500 | 0,50% | 40.500 | 0,40% | 40.500 | 0,35% |
| Flottant | - | - | 1.517.860 | 15,02% | 2.093.752 | 18,24% |
| **TOTAL** | **8.053.880** | **100%** | **10.107.442** | **100%** | **11.477.554** | **100%** |

*(1) hors exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation.*

*(2) après exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation et la conversion des 535.705 obligations remboursables en actions et de l'intégralité des instruments dilutifs existants au jour de la première cotation des actions de la Société à l'exception des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise dits « BCE 2012 » dont l'exercice est conditionné à l'évolution du cours de bourse et pouvant ainsi conduire à l'émission d'un maximum de 1.800.000 actions en cas de multiplication par 15 du cours d'introduction en bourse.*

*(3) dont aucune ne détient plus de 2,54% du capital et des droits de vote.*

### Impact de l'Offre sur les capitaux propres de la Société au 31 août 2012 (sur la base du point médian de la fourchette indicative de prix, soit 5,60 euros)

| | Quote - part des capitaux propres (en euros) | |
|---|---|---|
| **En euros** | **Base non diluée(1)** | **Base diluée(2)** |
| Avant émission des actions nouvelles | -0,10 | 0,18 |
| Après émission des actions nouvelles (hors exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation) et conversion en actions des obligations remboursables en actions | 1,06 | 1,29 |
| Après émission des actions nouvelles, exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation et conversion en actions des obligations remboursables en actions | 1,30 | 1,42 |

*(1) en supposant le Prix de l'Offre égal au point médian de la fourchette indicative et les 535.705 obligations remboursables en actions émises le 4 mai 2012 converties en 267.847 actions.*

*(2) en supposant 2 l'exercice de tous les bons de souscription d'actions et bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (à l'exception des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise dont l'exercice est soumis à des conditions de progression du cours de l'action), étant précisé que les conditions d'exercice desdits bons ne seront pas modifiées à la suite de la réalisation de l'Offre .*

### Impact de l'Offre sur la participation dans le capital d'un actionnaire

| | Participation de l'actionnaire en % | |
|---|---|---|
| **En %** | **Base non diluée(1)** | **Base diluée(2)** |
| Avant émission des actions nouvelles | 1,00% | 0,91% |
| Après émission des actions nouvelles (hors exercice de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation) et conversion en actions des obligations remboursables en actions | 0,80% | 0,74% |
| Après émission des actions nouvelles, exercice intégral de la Clause d'Extension et de l'Option de Surallocation et conversion en actions des obligations remboursables en actions | 0,75% | 0,70% |

*(1) en supposant le Prix de l'Offre égal au point médian de la fourchette indicative et les 535.705 obligations remboursables en actions émises le 4 mai 2012 converties en 267.847 actions.*

*(2) en supposant 2 l'exercice de tous les bons de souscription d'actions et bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (à l'exception des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise dont l'exercice est soumis à des conditions de progression du cours de l'action), étant précisé que les conditions d'exercice desdits bons ne seront pas modifiées à la suite de la réalisation de l'Offre .*

## E.7 Dépenses facturées à l'investisseur par l'émetteur

Sans objet.

les Echos

Les Echos
SPÉCIAL
RESSOURCES HUMAINES

ENJEU

# Les nouveaux défis des DRH

L'un des principaux leviers de performance pour une entreprise est la richesse de son personnel. Les directions des ressources humaines sont de plus en plus des forces d'innovation. La preuve avec les lauréats du Cercle Humania, dont « Les Echos » sont partenaires.

Y aurait-il le feu au lac ? Entre fermeture de sites industriels et gel de certains plans de recrutement, l'heure n'est pas à la fête pour les directions des ressources humaines. Même si, sur un an, le taux d'engagement des salariés français progresse de 1 point (41 %) selon le dernier résultat de l'étude AON Hewitt, les salariés sont sur la réserve vis-à-vis de leur employeur. C'est aux DRH, aux *« directeurs des richesses humaines »*, comme aime à le préciser Francis Mer, membre du jury du prix du Cercle Humania, de se retrousser les manches. *« La masse salariale n'est pas un coût mais un investissement pour faire levier sur la performance de l'entreprise. Contrairement à ce que pense le top management, dans une entreprise, les sachants ne sont pas uniquement dans les hautes sphères du pouvoir. Ils sont partout. Aux DRH de leur donner la parole et de les écouter »*, insiste l'ancien ministre de l'Economie et des Finances, vice-président du conseil d'administration de Safran. *« L'entreprise ne peut plus vivre avec des règles du milieu du XXe siècle. Elle doit s'ouvrir et permettre à ses salariés d'être écoutés et acteurs dans la coconstruction de solutions »*, renchérit, Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste et président du jury du Grand Prix du Cercle Humania.

Pour être légitime dans son poste, le DRH doit comprendre toutes les activités de l'entreprise.

**Revenir sur le devant de la scène**

En temps de crise, l'un des principaux défis des DRH est effectivement la cohésion sociale. Entre les différentes générations, les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, avec les partenaires sociaux ainsi qu'avec toutes les parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants…). *« Pour cela, les DRH doivent échanger, dialoguer avec le personnel et ses représentants sur la stratégie de l'entreprise. Se contenter de donner des objectifs chiffrés ne suffit pas. Il faut surtout expliquer comment les atteindre. Le président mais aussi les DRH doivent expliquer aux managers de proximité comment y parvenir, sinon ces derniers seront en permanence sous la pression des chiffres »*, argumente Jean-Luc Vergne, ancien DRH de grands groupes industriels et bancaires et président du conseil d'administration de l'Anact. Pour Franck Bournois, enseignant et codirecteur du Ciffop, l'autre grand défi est de bâtir une politique de gestion des RH cohérente sur le court et le long terme. *« Arrêtons le "stop & go" en matière de recrutement. Certes, la réduction des coûts est immédiate mais dans les esprits des collaborateurs, la rupture de confiance est immédiate aussi. Le DRH doit être le garant de cette confiance »*, insiste-t-il. Ce type de pratique court-termiste revient à se priver de certains talents, les experts notamment.

En tant que garants de la cohésion sociale mais aussi gestionnaires d'une politique durable, les DRH doivent à nouveau peser sur la stratégie de l'entreprise. *« Etre de vrais directeurs généraux et pas seulement des gestionnaires de 200 ou 300 "talents", car ce ne sont pas ceux qui impacteront le plus la performance de l'entreprise »*, lance Jean-Luc Vergne, un tantinet véhément. *« La tendance est à la réduction de la taille des comités de direction et des comités exécutifs. Certains DRH se retrouvent de plus en plus "supervisés" par un directeur général délégué ressources (souvent un financier) et n'appartiennent plus qu'au comité de direction élargi. La fonction RH n'étant plus en prise directe avec le PDG, ses actions sont de moins en moins efficaces »*, regrette Franck Bournois.

Donc, pour être audibles, les DRH doivent retrouver leur place dans les instances de décision de l'entreprise. *« Lors d'une évolution industrielle, les DRH doivent, comme les autres fonctions de direction générale, être impliqués dès la phase d'étude. Et pas uniquement une fois les décisions prises pour réaliser les plans sociaux »*, revendique Jean-Luc Vergne.

Pour être légitime dans ce rôle, les DRH se doivent de comprendre toutes les activités de l'entreprise. Mais la réciproque devrait également être de rigueur si l'on veut remettre les ressources humaines au cœur des stratégies d'entreprise. *« J'ai toujours été bluffé par ce fabricant de pneumatiques chez qui il était impossible de faire carrière sans avoir occupé un poste dans les RH afin de leur faire découvrir et comprendre les hommes et leurs ressources. Et si toutes les entreprises adaptaient cette discipline ? »*, conclut Francis Mer.

**SYLVIE LAIDET**

**PRIX DU CERCLE HUMANIA MODE D'EMPLOI**

Cette année, l'association a décerné le Grand Prix du Cercle Humania sur le thème « un DRH devenu président ». Le comité de pilotage a présélectionné 12 lauréats, 9 sont passés sous les fourches caudines du jury composé de 5 experts (*). Le gagnant est Nonce Paolini, le DRH devenu président du groupe TF1. Parallèlement, le jury décerne le prix de l'innovation RH-Humania à l'entreprise Carglass et le prix de l'innovation RSE-Humania à Schneider Electric.

*(*) Président du jury : Jean-Paul Bailly, PDG du Groupe La Poste ; membres du jury : Francis Mer, ancien ministre et vice-président du conseil d'administration de Safran, Anne-Marie Idrac, ancien ministre, présidente d'honneur de la SNCF & administrateur de sociétés, Jean-Luc Vergne, Past-DRH de grands groupes industriels et bancaires, administrateur de sociétés et d'associations & président du conseil d'administration de l'Anact, et Frank Bournois, codirecteur de Ciffop.*

## « L'entreprise doit gérer équitablement les parties prenantes »

**Cette année, le Cercle Humania récompense « un DRH devenu président », pourquoi mettre à l'honneur de tels parcours ?**

J'ai été quatre ans DRH de la RATP avant de devenir président, je suis donc particulièrement sensible à ce type de parcours. La DRH est une fonction qui permet de bien comprendre le corps social de l'entreprise et ses enjeux. On n'est pas un bon DRH si on ne comprend pas les enjeux culturels, managériaux et sociaux et si l'on n'est pas capable de prendre en compte les aspirations (développement personnel, santé au travail, bien-être…) des hommes et des femmes qui sont les ressources essentielles de l'entreprise. Pour réussir dans sa fonction, un DRH a également besoin de leadership vis-à-vis de son équipe RH, voire des managers. Ces qualités de dialogue, d'écoute et de capacité de construction sont, à mon avis, des qualités aussi utiles à un PDG afin de créer un climat de confiance.

**INTERVIEW**
**JEAN-PAUL BAILLY**
PDG DU GROUPE LA POSTE
ET PRÉSIDENT DU JURY DU GRAND
PRIX DU CERCLE HUMANIA

« Tout repose sur le fonctionnement du couple RH-manager. »

**Quel message souhaitez-vous faire passer à la communauté RH en décernant également des prix sur l'innovation RSE et l'innovation RH ?**

Avec ces deux prix, nous montrons que l'innovation est partout dans l'entreprise et pas uniquement réservée à la technologie et au marketing. Les sociétés les plus performantes sont aussi celles qui innovent dans le domaine managérial et sociétal. Décerner ces deux récompenses démontre également que, pour réussir, une entreprise doit à la fois se soucier du bien-être de ses salariés, c'est le versant RH, et être perméable aux grands courants de la société. Pour établir la confiance, l'entreprise doit gérer équitablement les différentes parties prenantes que sont les clients, les salariés, les actionnaires, les territoires et plus largement la planète.

**Concrètement, comment remettre de la gestion des RH dans les entreprises ?**

Tout repose sur le fonctionnement du couple RH-manager. Ce dernier ne peut pas être un expert en ressources humaines, mais il doit tout de même être formé à cette dimension et pouvoir également s'appuyer sur les compétences d'un responsable RH de proximité. Ce binôme doit travailler au quotidien en étroite collaboration. Le manager devrait autant voir son responsable RH que le responsable administratif et financier. Et ce n'est malheureusement pas souvent le cas.

PROPOS RECUEILLIS PAR **S. L.**

AVIS D'EXPERT

**DE FRANK BOURNOIS**
PROFESSEUR DE MANAGEMENT GÉNÉRAL À L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS

## « Aujourd'hui, le DRH passe beaucoup de temps avec les opérationnels en interne »

L'accès aux comités exécutifs-directoires s'ouvre à la diversité, et en particulier aux femmes et aux internationaux. Cependant, lorsque l'on ausculte les profils et les origines des présidents et directeurs généraux par grande fonction de l'entreprise, la fonction ressources humaines (RH) n'est pas bien placée. En France, j'estime à 5 % la part des dirigeants du CAC 40 faisant état de responsabilités RH dans leur carrière. On compte tout au plus 150 cas parmi les DRH nommés président ou directeur général au sein de nos 9.000 entreprises de plus de 250 salariés. Et ce, alors que tous les patrons s'accordent sur le fait que l'entreprise doit ses performances à la mobilisation de ses RH. Que se passe-t-il ?

Les parcours des membres exécutifs sont relativement bien balisés par trois filières principales : le management général, c'est-à-dire l'exercice réussi de responsabilités opérationnelles variées, les spécialistes de gestion (finance, juridique, systèmes d'information, communication et RH), et enfin les grands experts technologiques. Les postes de président ou de directeur général sont, quant à eux, trustés par la filière management général (65 % des cas) à côté des spécialistes de la finance (20 %). Pour un DRH, accéder à ces fonctions relève d'un véritable parcours du combattant semé d'embûches. Patrick Wright, de Cornell University, relève dans un rapport (*) que, s'il n'est pas rare de placer un opérationnel dans un poste RH pour le faire grandir ensuite vers un poste de direction générale, en revanche, les cadres RH doivent se battre pour sortir de leur fonction. Quand ils insistent, le processus de validation est très exigeant ou dissuasif.

Dans l'imagerie collective, le métier RH est aussi très peu associé à l'exercice des décisions suprêmes, contrairement aux ingénieurs et aux financiers. Il y a quinze ans encore, on aurait encore pu dire que les DRH n'avaient pas la connaissance du business mais cela n'est plus vrai du tout, comme en témoignent les contenus des formations des universités et des grandes écoles. Et si les responsables RH n'aspiraient pas toujours à d'autres types de responsabilités ? Cet argument, que la passion pour la chose sociale serait plus forte que tout, revient souvent. Mais il n'explique pas tout. Aujourd'hui, le DRH passe beaucoup de temps avec les opérationnels en interne et peu de temps avec les membres du conseil d'administration, ce qui le rend moins visible. L'analyse de leurs agendas révèle d'ailleurs qu'ils animent surtout leurs collaborateurs RH, préparent les organisations futures, gèrent les postes clefs bien plus qu'ils ne coordonnent des dossiers stratégiques au sein de l'équipe de direction.

Ceci constitue une faiblesse car même s'ils travaillent beaucoup pour les opérationnels, on sous-estime leurs compétences transverses. De plus, la confidentialité absolue qui s'impose dans ce métier entraîne une relation avec le président privilégiée mais souvent jalousée. C'est une excellente initiative du Cercle Humania que de distinguer ceux qui ont réussi un vrai parcours du combattant en alliant la volonté d'effectuer des allers-retours RH-business, l'incarnation des valeurs de l'entreprise et la triple confiance des salariés, des partenaires sociaux et des membres du conseil d'administration.

*(*) http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/upload/CAHRS_CHROSurvey2010FullReport_FINAL-3.pdf*

Les Echos

# NONCE PAOLINI

PDG DE TF1

**UN PARCOURS SANS FAUTE JUSQU'À LA PRÉSIDENCE**

Après des études de lettres, Nonce Paolini sort de Sciences po Paris en 1972 pour entrer chez EDF-GDF. Il y exerce différentes fonctions avant d'être débauché en 1988 par le groupe Bouygues, où il va effectuer le reste de sa carrière, passant d'une structure à l'autre, d'une fonction à l'autre. Ainsi, il y est nommé directeur du développement des ressources humaines puis, en 1990, directeur de la communication externe. En 1993, il passe chez TF1, comme directeur des ressources humaines. Il en sera directeur général adjoint de 1999 à 2001. Après des divergences avec le binôme Le Lay-Mougeotte, il quitte TF1 début 2002 pour rejoindre la filiale télécoms du groupe, dont il devient directeur général délégué en 2004, puis administrateur en 2005. Il revient finalement en 2007 chez TF1 comme directeur général. Il en devient président-directeur général en juillet 2008. Une fonction qu'il occupe toujours aujourd'hui, à soixante-trois ans.

# « UN RÉFLEXE "RH" EST UN BON RÉFLEXE POUR UN DIRIGEANT »

Le PDG de TF1, qui vient de remporter le premier prix Humania du DRH devenu président, évoque avec nous son parcours et nous explique sa vision des ressources humaines en entreprise.

**Quand vous étiez jeune étudiant, rêviez-vous de ressources humaines ou de direction générale ?**
Franchement, je n'avais pas de grande vocation. La vie politique et l'économie d'entreprise m'intéressaient mais – peut-être était-ce déjà le Corse misanthrope qui est en moi – mon premier souhait à l'époque était d'aller vivre en province. Mes premiers jobs ont été purement opérationnels, même si j'ai terminé ma carrière chez EDF à la direction de la communication. Lorsque j'ai croisé la route de Bouygues, en 1988, j'ai été très flatté qu'on me propose de tenter l'aventure. Le groupe Bouygues était LE groupe dont on parlait et Francis Bouygues, qui venait de reprendre TF1, avait été nommé manager de l'année. Pour un jeune freluquet comme moi, c'était très tentant, même si mon père était désespéré de me voir quitter le service public.

**Comment s'est passée votre rencontre avec les ressources humaines ?**
Ma première véritable expérience de ressources humaines ne date que de 1993, chez TF1. Alors, j'ai d'abord été frappé par la très grande technicité que doit avoir une équipe RH, en raison de la complexité du droit social, de la gestion des accords d'entreprise ou des conventions collectives. Le deuxième élément très important touche à l'amélioration des performances des hommes et des femmes de l'entreprise, depuis les réflexions sur l'organisation jusqu'à la formation. J'avais alors l'enthousiasme du néophyte : je découvrais les choses avec énergie mais, n'étant pas technicien, j'avais plutôt une vision globale, fondée sur l'animation et le développement, tandis que l'équipe avait son domaine de compétences. En réalité, j'ai été un DRH de circonstance : je l'ai été pendant huit ans et demi, certes, mais je m'occupais surtout de questions d'organisation, de management et de stratégie.

**Comment passe-t-on des ressources humaines à la direction générale ?**
Assez naturellement. Le DRH développe cette conscience aiguë que le moral, la motivation, l'engagement des équipes sont les éléments essentiels. De plus, quand on est DRH dans une société importante, on peut s'initier à la stratégie d'entreprise, à la prise de risques, à la compréhension d'un secteur d'activité. Cela m'a beaucoup apporté. En tant que DRH, j'avais par exemple vu des systèmes de décision compliqués et des empilages administratifs. Quand je suis passé à la direction générale, j'ai voulu de la simplicité, aussi bien dans les rapports humains que dans l'organisation et les systèmes de décision. Globalement, un réflexe « RH » est un bon réflexe pour un dirigeant : c'est qu'on s'intéresse aux hommes et aux femmes de l'entreprise et qu'on essaie de leur donner les meilleures conditions pour qu'ils s'expriment le mieux possible…

« Quand on est DRH dans une société importante, on peut s'initier à la stratégie d'entreprise, à la prise de risques, à la compréhension d'un secteur d'activité. »

**Peu de temps après votre nomination à la tête de TF1, vous avez lancé le programme « Réinventons notre avenir »…**
Quand je suis revenu à TF1, il fallait faire comprendre que notre avenir serait dans le multimédia, qui devait être notre meilleur allié dans une stratégie de rebond, du digital vers l'antenne. Une fois cette stratégie définie, il a fallu faire en sorte que les 500 principaux cadres du groupe en soient porteurs. Nous avons alors choisi de lancer un séminaire pas comme les autres : ce fut « Réinventons notre avenir ». C'est un titre un peu pompeux, je le reconnais, mais il avait le mérite de donner l'ambition. Nous avons réuni les cadres par groupes de 25, venant de tous horizons, pour des sessions de deux jours. Moi, j'intervenais pour passer une soirée à débattre sur la stratégie, ses difficultés, etc. Ces séminaires ont permis de constituer un socle de convictions et de partage qui a été extrêmement fondateur pour l'avenir.

**Comment s'articulent, concrètement, vos actions pour la diversité ?**
Il y a tout d'abord la Fondation, qui a une mission et un budget propres, et dont je suis le président. Elle permet tous les ans à une dizaine de jeunes issus de milieux défavorisés de venir passer deux ans à TF1 pour se former, ainsi qu'à des classes entières – entre la 3e et la terminale –, de venir découvrir les métiers de l'audiovisuel. Nous avons aussi créé un système de tutorat pour aider des jeunes à progresser dans leurs études secondaires. Et, enfin, nous allons tous les mois dans un lycée pour dialoguer avec les élèves sur l'information, le rôle d'une télévision, sur les programmes, etc. Le deuxième registre, c'est notre label Diversité, délivré par l'Afnor après un audit indépendant. L'idée est que nous sommes une société ouverte, qui doit le respect et l'encouragement à toutes les diversités, du handicap à la place des femmes dans l'entreprise, en passant par les seniors ou les pratiques religieuses, sexuelles, etc. Nous avons mené de nombreuses actions mais, symboliquement, nous avons beaucoup insisté sur le handicap. Ce n'est pas une stratégie de relations sociales, mais une stratégie de ressources humaines : des gens qui se battent tous les jours pour surmonter leur handicap peuvent apporter une énergie formidable dans l'entreprise.

FEDEPHOTO

« En effet, d'un côté, j'ai un discours optimiste sur nos orientations stratégiques et, de l'autre, j'explique qu'il faut serrer les boulons et faire des économies. »

**Y a-t-il une valeur particulièrement importante au sein du groupe Bouygues ?**
Le respect. On se doit d'être toujours respectueux des personnes, et en particulier quand on est amené à supprimer des postes. La confiance dans le management – et dans l'entreprise – est à ce prix. J'y attache une importance considérable : on ne peut pas rayer d'un trait de plume, comme cela, des situations personnelles. Il faut faire très attention, mais agir avec détermination.

**C'est ainsi que vous avez procédé pour le plan de réduction des coûts annoncé par TF1 cet été ?**
Je serais bien imprudent de dire que tout va bien, et que les gens font des claquettes dans les couloirs… Il faut, dans une telle situation, être à la fois prudent et réaliste. Il s'agit tout d'abord d'expliquer et d'éviter les malentendus. En effet, d'un côté, j'ai un discours optimiste sur nos orientations stratégiques et, de l'autre, j'explique qu'il faut serrer les boulons et faire des économies. En réalité, ce ne sont pas deux discours contradictoires : ils sont complémentaires. Les gains de productivité et le travail sur la compétitivité sont nos meilleurs atouts pour la suite. Il s'agit de simplifier les process et de revoir les organisations. Nous avons aussi stoppé les recrutements et choisi de ne pas remplacer les personnes qui partent. Certes, nous avons fait un plan de sauvegarde de l'emploi sur TF1 Vidéo, mais il est actuellement en train de se terminer dans des conditions administratives et humaines tout à fait correctes, et avec des syndicats responsables. C'est que nous n'avons pas le choix : à un moment donné, il faut faire comprendre au collectif qu'il faut prendre des décisions difficiles, justement pour tenir le collectif au meilleur niveau. En l'occurrence, cela n'a pas été brutal : nous sommes dans un travail de précision, d'ajustement, dans la durée, avec des collaborateurs qui se mobilisent pour qu'on évite de se retrouver en difficulté.

**Quel regard rétrospectif jetez-vous sur votre carrière ?**
Ma carrière a été une succession d'heureux hasards : le hasard des rencontres, au premier rang desquelles figure Martin Bouygues, des opportunités, et puis la capacité qu'on peut avoir à relever les défis, plus ou moins bien, selon les circonstances et les moments. Rétrospectivement, évidemment, j'en suis très heureux : j'ai vécu des aventures professionnelles formidables. Mais j'ai eu un parcours très éclectique, voire hétéroclite. Je ne me suis jamais demandé si être expert-comptable, DRH ou gardien de parking menait à la présidence. J'ai une femme et des filles qui sont suffisamment taquines pour que je n'aie jamais eu l'occasion de me prendre au sérieux… J'essaie juste de faire mon job, pour donner les clefs à mon successeur dans les meilleures conditions. Le président décide véritablement, et certaines décisions sont difficiles à prendre. Cela fait partie du job. Alors on accepte de le faire, ou on ne fait pas ce job-là…

PROPOS RECUEILLIS PAR **CÉCILE DESJARDINS**

**L'intégralité de l'interview dès lundi sur notre nouveau site web http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines**

Recy'go papiers

# PLUS BESOIN D'ÊTRE UNE GROSSE BOÎTE POUR RECYCLER SES PAPIERS DE BUREAU.

Avec le service de collecte des papiers de bureau organisé par La Poste, vous avez l'assurance d'un traitement en toute confidentialité. Un geste simple : chaque collaborateur reçoit une Eco'belle dans laquelle il dépose feuilles d'imprimante, chemises en carton, cahiers usagés... Ces papiers, collectés régulièrement par les facteurs, sont triés et conditionnés par des entreprises locales d'insertion, puis recyclés par des papetiers situés en France. Vous valorisez l'engagement de votre entreprise en faveur de l'économie responsable grâce au certificat annuel inclus dans ce nouveau service.

3634* Les spécialistes ENTREPRISES

**Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.laposte.fr/recygo**

Pour scanner ce code, téléchargez un lecteur de QR CODE gratuit dans le centre d'applications de votre smartphone.

© Illustration : François Avril – ★ EURO RSCG C&O

La Poste – SA au capital de 3 400 000 000 € – 356 000 000 RCS PARIS – Siège social : 44, boulevard de Vaugirard – 75757 PARIS CEDEX 15 – Illustration : François Avril – ★ EURO RSCG C&O
* 36 34 : 0,34 € TTC/min à partir d'un téléphone fixe.

Les Échos

www.laposte.fr

LA POSTE | SOLUTIONS BUSINESS

INNOVATION RSE

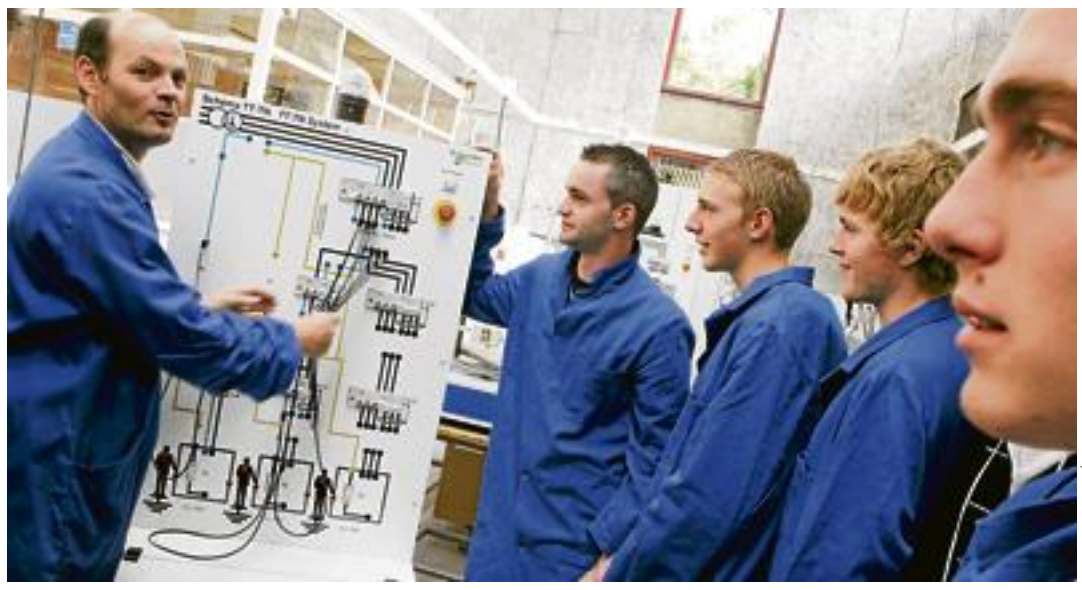
# Comment Schneider Electric mesure sa responsabilité sociale

Le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie a mis au point un indicateur trimestriel permettant d'évaluer sa RSE.

Une note de 3,94/10 en fin de deuxième trimestre 2012 ! Si tout se passe comme prévu, l'élève Schneider Electric devrait décrocher au moins un 8/10 en matière de responsabilité sociale et environnementale en 2014. C'est en tout cas l'objectif de la troisième vague du Baromètre Planète & Société lancé en 2005. Pour mesurer ses progrès en matière de développement durable, le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie a, en effet, mis sur pied un indicateur composite actualisé tous les trimestres, intégré dans le tableau de bord du programme d'entreprise sur trois ans (Connect 2012-2014) et restitué sous forme d'une note sur 10 et d'un tableau de performance. Les outils de mesure et de consolidation des informations sont audités chaque année par un tiers externe et indépendant.

Pour ce troisième baromètre, 14 nouveaux indicateurs ont ainsi été mis en place afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation et de l'entreprise. Planète, pour la performance environnementale, économie, pour la performance éthique et société, pour la performance sociale, sont les trois grands piliers autour desquels s'articulent les 14 objectifs. *« Attention, ce baromètre n'épuise pas tout le sujet du développement durable chez Schneider Electric. Il s'agit du bâtiment maître de notre RSE. Ces 14 indicateurs ont une valeur dans l'ensemble de nos entités dans le monde »*, insiste Gilles Vermot-Desroches, le directeur du développement durable. Ainsi, l'emploi des personnes handicapées mais aussi l'alternance, deux thèmes sur lesquels le groupe est très engagé, ne font pas partie des indicateurs clefs du baromètre car trop franco-français. *« En matière de responsabilité sociale et sociétale, nous avons, par exemple, mis en place un indicateur pour mesurer le nombre de jours de formation par collaborateur avec pour objectif que 100 % des salariés suivent au moins un jour de formation par an »*, détaille-t-il.

> « Nous avons, par exemple, mis en place un indicateur pour mesurer le nombre de jours de formation par collaborateur. »
> **GILLES VERMOT-DESROCHES** DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ SCHNEIDER



PIERRE BESSARD/REA

Le groupe s'est engagé à former 10.000 jeunes au métier d'électricien, partout dans le monde.

### Engagement collectif

De même, le groupe s'est engagé à former 10.000 jeunes de la base de la pyramide au métier d'électricien, partout dans le monde. La sécurité des collaborateurs est également au centre de toutes les attentions. *« Même si, depuis 2005, nous avons déjà réduit de 85 % le nombre d'accidents du travail, nous visons encore – 30 % en 2014 »*, insiste-t-il.

Pour Schneider Electric, le bien-être des salariés est également un facteur clef de succès dans la croissance durable de l'entreprise. L'« Employee Engagement Index » permet d'évaluer le niveau d'engagement des employés. A la fin du premier trimestre, il s'élevait à 55 %, soit quelques points au-dessus de celui des entreprises du secteur, et ce grâce à une bonne connaissance et à une adhésion à la stratégie du groupe. Pour 2014, l'objectif est d'atteindre 70 % d'engagement.

Ces résultats sont accessibles à toutes les parties prenantes, aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. *« Dans la foulée de la conférence de presse trimestrielle sur les résultats financiers, nous tenons toujours un point presse sur les résultats extrafinanciers. Pour nous, le développement durable ne doit pas se résumer à de belles images sur un rapport annuel ni être seulement apprécié de manière seulement qualitative. Il faut pouvoir chiffrer les progrès quasiment au quotidien afin de mettre en place les plans d'action indispensables »*, argumente Gilles Vermot-Desroches. Afin de mobiliser tous les collaborateurs autour des grands engagements de développement durable, Schneider Electric multiplie les supports d'information sur le Baromètre Planète & Société et a ajouté des composantes « DD » à la part de rémunération variable individuelle et collective de ses employés (lire ci-contre). Enfin, pour animer ce baromètre, la direction mise, à terme, sur un réseau de 10.000 ambassadeurs développement durable dans le monde. Pour l'heure, ils sont à peu près la moitié à prêcher la bonne parole en interne.

**SYLVIE LAIDET**

### RÉMUNÉRATION VARIABLE

Jusqu'à juin, seul le top management de Schneider Electric avait une partie de sa rémunération variable indexée sur la performance extra-financière. Depuis la signature en juin 2012 de l'accord de participation et d'intéressement (2012-2014), l'attribution de l'intéressement des employés des entités françaises Schneider Electric Industries et Schneider Electric France, inclut l'atteinte des objectifs du Baromètre Planète & Société. Selon que cet objectif annuel est rempli, dépassé ou non tenu, les salariés empocheront 1,6 %, 2 % ou 0,4 % d'intéressement au titre de la RSE. Dès 2011, des composantes développement durable ont été ajoutées au bonus personnel de l'ensemble des membres du comité exécutif et du directoire.
Ces objectifs sont cascadés dans les équipes opérationnelles. Pour la première fois en décembre 2011, l'attribution définitive d'une partie des stock-options à 2.637 collaborateurs du groupe est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de développement durable qui est défini comme la note du Baromètre Planète & Société à fin 2013.

INNOVATION RH

# Carglass fait sourire ses salariés

Le spécialiste de la réparation de pare-brise a développé en interne un module de formation de trois heures visant à développer une attitude positive chez ses salariés.

Faire la tête le matin en arrivant au bureau ? Chez Carglass, on court le risque de se voir rapidement tendre un chapeau vert par un collègue ! Drôle de coutume ? En réalité, le message est clair pour tous les salariés : c'est un rappel du programme de formation « Smile », né en 2009 pour développer une attitude positive auprès des collaborateurs de l'entreprise. *« Nos clients viennent nous voir parce qu'ils y sont obligés, après un bris de glace. Nos collaborateurs se doivent de les accueillir et de les rassurer. Cela demande d'être très positif »*, explique Paul-Olivier Raynaud-Lacroze, directeur des ressources humaines Carglass France.

Le défi ? Mettre en place, à moindre coût, un programme original pour démontrer aux salariés de l'entreprise qu'il vaut mieux prendre la vie du bon côté… *« Nous nous sommes vite rendu compte que nous allions toucher le domaine personnel aussi bien que professionnel : avoir une attitude positive paie au bureau comme à la maison…* précise Patricia Millet, directrice formation Carglass France et à l'origine du programme. *Mais attention, nous ne voulions pas nous voir reprocher un "formatage" des esprits ou une ingérence dans la vie personnelle. Il est important que la liberté de chacun soit respectée : l'idée centrale est qu'on a toujours le choix de son attitude. On a le droit d'être de mauvaise humeur, mais on peut aussi changer les choses et mieux vivre son quotidien. La journée se passera toujours mieux si l'on a le sourire. »*

> « Notre indicateur de satisfaction client a progressé de 68 % à 74 %. »
> **PATRICIA MILLET** DIRECTRICE FORMATION CARGLASS FRANCE

PIERRE GLIBZES/REA

### Une méthode exportée

Concrètement, comment inciter les salariés à poser les bases d'une journée positive ? Le service formation construit un module d'environ trois heures avec… du bon sens, des anecdotes, des exemples, de petites histoires et des jeux de rôle. S'ajoutent également de courtes vidéos, tournées dans les locaux de l'entreprise. Par petits groupes de 8 ou 10, quelque 2.500 personnes – soit 80 % des effectifs de Carglass – ont suivi « Smile », entre 2009 et aujourd'hui. Côté budget ? *« Quasiment rien, puisque nous avons tout développé en interne et que les modules requièrent un matériel pédagogique minime »*, résume Paul-Olivier Raynaud-Lacroze.

Sur le terrain, les résultats seraient flagrants. *« L'ambiance s'est transformée de façon notable,* constate Patricia Millet. *Notre indicateur de satisfaction client a progressé de 68 % à 74 %, tandis que notre baromètre de satisfaction interne gagnait 2 points sur toutes les questions relatives à l'ambiance, notamment grâce à Smile. »* Fort de cette réussite, Carglass a exporté « Smile » dans tout le groupe Belron, auquel il appartient. *« Quelque 15.000 salariés l'ont suivi,* explique Paul-Olivier Raynaud-Lacroze. *Nous envisageons aujourd'hui de proposer le module à d'autres entreprises ».* Et en interne ? L'équipe formation réfléchit à un programme « Smile 2 » : *« une piqûre de rappel contribuera au maintien de l'attitude positive »*, estime Patricia Millet… avec le sourire. **C. DE.**

# Les Echos

VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 OCTOBRE 2012


LES ENTREPRISES CITÉES


A. ACCOR **34**
AIR FRANCE-KLM **29**
AIR LIQUIDE **16**
ALASKA AIRLINES **29**
ALCATEL-LUCENT **34**
ALTRAD **20**
ALTRAN **34**
ARAYMOND **15**
AREVA **19**
ATEXO **20**
B. BABYLOAN **31**
BAE SYSTEMS **14, 21, 34**
BANQUE POSTALE **16**
BEARINGPOINT **16**
BENOIT & ASSOCIÉS **16**
BNP PARIBAS **34**
BOEING **14**
BOLLORÉ **22**
BOUYGUES TELECOM **26**
BURBERRY **23, 34**
BWIN **15**
C. CAPGEMINI **34**
CARGLASS **45**
CARREFOUR **29, 34**
CASINO **29**
CRÉDIT AGRICOLE SA **34**
D. DENTSU **34**
DEXIA **31**
DIRECT LINE **34**
E. E.ON FRANCE **23**
EADS **14, 21, 34**
EDF **29**
EDENRED **34**
EUROSTAR **29**
F. FAST RETAILING **23**
FORD **12**
FRAM **30**
FRANÇAISE DES JEUX **15**
FRANCE TÉLÉCOM **26**
G. GERMANWINGS **30**
GMD **20**
GROUPAMA **32**
H. HAVAS **34**
HERMÈS **34**
HEWLETT-PACKARD **27**
I. ICADE **34**
ING. **32**
J. JCDECAUX **34**
L. LAFARGE **34**
LUFTHANSA **30**
LVMH **34**
M. MEILLEURTAUX.COM **31**
MICROSOFT **27**
N. NANOBIOTIX **23**
P. PIMCO **33**
PPR **34**
PSB INDUSTRIES **16**
PUBLICIS **34**
R. ROYAL BANK OF SCOTLAND **34**
S. SAFRAN **34**
SANOFI **23, 34**
SEALYNX **20**
SFR **26**
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE **32, 34**
SOFTBANK **19**
SONY **13**
SPOTIFY **28**
SPRINT **19**
STALLERGENES **34**
SUEZ ENVIRONNEMENT **29**
T. TADDEO **16**
TECHNICOLOR. **34**
TESSENDERLO **20**
THOMSON ANGERS **20**
U. UNIQLO **9**
URAMIN **19**
V. VEOLIA ENVIRONNEMENT **29, 34**

**INDEX DES AVIS FINANCIERS**
NANOBIOTIX (AMF) **36, 37, 38, 39**
SQLI **33**


## L'AGENDA DES MARCHÉS

**Aujourd'hui**
La zone euro publiera la production industrielle pour août. Aux Etats-Unis seront dévoilés l'indice des prix à la production pour le mois de septembre et l'indice de confiance calculé par l'université du Michigan pour le mois d'octobre.

**Lundi 15 octobre**
Les marchés analyseront les ventes au détail aux Etats-Unis.

**Mardi 16 octobre**
Des indicateurs importants seront publiés dans la zone euro : l'indice des prix à la consommation (septembre) et le sondage ZEW sur le sentiment économique (octobre). Les investisseurs s'intéresseront aussi à l'indice des prix à la consommation américain et à la production industrielle aux Etats-Unis pour septembre.

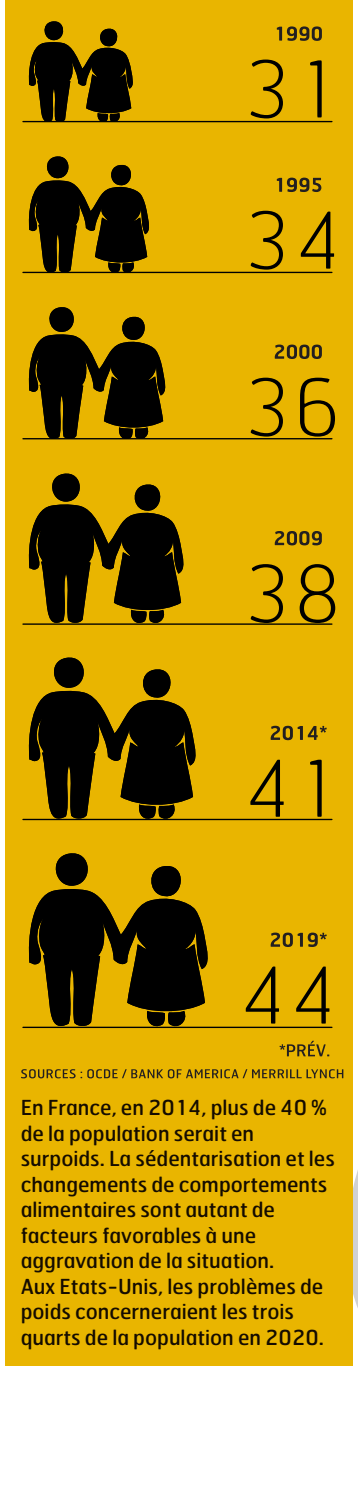
**Mercredi 17 octobre**
Les investisseurs seront attentifs aux mises en chantier de logements aux Etats-Unis pour le mois de septembre. Ils suivront aussi les minutes de la Banque d'Angleterre.

**Jeudi 18 octobre**
Plusieurs statistiques seront publiées en Chine : le PIB du troisième trimestre et la production industrielle en septembre.

## LONGUE DURÉE

### Le surpoids concerne de plus en plus de Français

PART DE LA POPULATION EN SURPOIDS INCLUANT LES OBÈSES, EN FRANCE, EN %




*PRÉV.
SOURCES : OCDE / BANK OF AMERICA / MERRILL LYNCH

En France, en 2014, plus de 40 % de la population serait en surpoids. La sédentarisation et les changements de comportements alimentaires sont autant de facteurs favorables à une aggravation de la situation. Aux Etats-Unis, les problèmes de poids concerneraient les trois quarts de la population en 2020.

## CRIBLE

# Sonnerie dans le vide

**L'action Alcatel-Lucent poursuit sa descente aux enfers.** Le téléphone n'en finit pas de pleurer. A quelques semaines des résultats trimestriels, le cours de l'action Alcatel-Lucent continue de battre ses plus bas faute d'entendre la sonnerie de la « recovery ». Plusieurs bureaux d'analystes boursiers calculent en effet que le cash pour répondre aux dettes pourrait finir par se retrouver aux abonnés absents dans deux ans si son bilan n'a pas été renforcé d'ici là. Il faut dire que le « free cash-flow » annuel n'est jamais sorti du rouge depuis 2006, l'année du mariage de l'ex-Compagnie Générale d'Electricité avec les Bell Labs d'ATT pour combiner le numéro deux mondial derrière Cisco. Le « cash burn » s'élève à 3,9 milliards d'euros en six ans, un gros paquet d'unités pour une capitalisation boursière de 1, 7 milliard quand l'économie ralentit. Bien sûr, les investisseurs savaient depuis longtemps combien l'avenir ferait une large place aux équipementiers télécoms chinois au détriment des acteurs historiques. Mais ils pouvaient se dire que les susceptibilités de sécurité aux Etats-Unis – toujours très remontés contre Huawei ou ZTE – donneraient un certain temps pour se restructurer. Force leur est de constater que le leader Ericsson, lui aussi au bord du gouffre au début du millénaire, a mieux défendu ses parts de marché. Alcatel-Lucent leur a servi un rendement négatif supérieur à 83 % depuis l'arrivée aux commandes de Philippe Camus et de Ben Verwaayen début septembre 2008, là où le suédois a limité à 3 % la perte en ligne (dividende compris).

## L'impair d'Angela

**Burberry reprise son image boursière.** N'en déplaise à Jules Renard, l'aiguille de la couturière ne picore pas toujours comme une poule minutieuse. Celle d'Angela Ahrendts, la tricoteuse du succès de Burberry, avait récemment pas mal dévié du patron dessiné par les analystes financiers, mais en excellente modéliste, elle est parvenue à rattraper une partie de cet impair-là. Une croissance des ventes finalement à 1 % entre juillet et septembre (hors nouveaux magasins), au lieu d'un 0 % pointé, et une stabilité attendue d'ici à avril prochain, à la place d'un recul, ont suscité une reprise de 13,2 % sur le titre en Bourse en une seule séance. La City a rapiécé 35 % du trou fait début septembre lorsque l'inventeur du trench-coat a prévenu d'une dégelée de la consommation aux Etats-Unis et en Chine. S'il s'est fait plus rare dans ses boutiques, le client n'a finalement pas été très regardant à la dépense. Presque la moitié du chiffre d'affaires s'est réalisée sur les deux gammes de vêtements les plus chères, ce qui a aussi rassuré sur la solidité des coutures de la marque. Mais comme tout faux pli, il a créé un rabais sur toutes les valeurs du luxe qui ont été habillées pour l'hiver en Bourse. Valorisées à 15 fois leurs bénéfices, les marques de prestige sont un quart en dessous de leur moyenne historique alors que la banque privée Pictet ne voit pas leur croissance descendre en dessous de leur rythme de long terme, de 6 % à 8 %. Des soldes à saisir.

## Lapin chasseur

**Les actionnaires d'EADS doivent clarifier les impasses qu'ils ont créées.** « *La guerre, c'est comme la chasse,* assurait Charles de Gaulle, *mais à la guerre, le lapin tire.* » Parti la fleur au fusil pour défendre un projet dont il pensait que l'évidence stratégique sauterait aux yeux de tous, Tom Enders, le général en chef d'EADS, est contraint à une retraite en plus ou moins bon ordre sous le feu nourri de ses actionnaires, publics comme privés. C'est pourtant à ces derniers qu'il revient de clarifier les impasses créées en tuant le projet dans l'œuf. Y parviendront-ils ? Sa qualité d'actionnaire sortant d'ici à fin 2013 ne conférait déjà pas à Arnaud Lagardère une indiscutable légitimité pour présider le conseil d'administration du groupe aéronautique. Mais le peu qu'il lui restait s'est envolé avec sa sortie publique sur les conditions de l'offre alors qu'il avait adoubé tout bas le cadre des discussions. Les administrateurs peuvent-ils revisiter, ou du moins réaffirmer, une vision à l'horizon 2020 sous un tel magistère ? Cette présidence est en outre de moins en moins nécessaire au groupe Lagardère, l'unique véritable gagnant de cette débâcle. Il a quasiment obtenu dans cette affaire une option d'achat de l'Etat français sur sa participation de 7,5 %, au seul détail près du prix ! Une fois réglée la question des parts de Daimler, Berlin et Paris devront aussi faire la paix sur leurs objectifs dans la défense, un marché où la marge d'EADS a fondu de 40 % en quatre ans. L'occasion de mettre fin au supplice de l'écartèlement capitalistique d'EADS entre l'Eurofighter et le Rafale de Dassault. Cette perspective a déjà fait prendre 6,2 % au titre Thales depuis le 1er octobre.

## EN VUE

### Mo Yan

L'enthousiasme du « Quotidien du peuple » à l'annonce de l'attribution du prix Nobel de littérature au romancier Mo Yan est bien loin du black-out qui accueillit en 2010 celui de la paix décerné au dissident Liu Xiaobo. L'affront poussa même la feuille du Parti à traiter de « clowns » les membres du jury suédois. Faire de l'auteur du « Pays de l'alcool » un écrivain officiel serait pourtant une erreur. La truculence de cet amateur de vin rouge, fan de Van Gogh et de Gunther Grass, est rabelaisienne : *« L'essentiel de la vie heureuse consistait pour moi à se bourrer de viande »,* dit le héros de « Quarante et un coups de canon ». Celui de « Beaux Seins, Belles Fesses » passe ses 35 premières années accroché au sein maternel. Et par ce souffle, rarement moins de 600 pages, il emporte une critique féroce de la recherche effrénée du profit et des perversions de la coercition étatique. Son enfance rurale sous le Grand Bond en avant – on s'y calait l'estomac avec de la poussière du charbon – n'en a pas fait un ami du régime. Mais c'est grâce à l'emploi qu'il trouve dans l'armée – il ne la quittera qu'en 1997 – qu'il peut se mettre à écrire ses plus de 80 romans et nouvelles, ce qui compense, et fait que les dissidents regrettent l'absence de soutien d'un des écrivains chinois les plus connus au monde, notamment grâce à son « Sorgho rouge » adapté à l'écran. La signification du pseudonyme de cet homme de cinquante-sept ans n'est-elle pas « Tais-toi » (lire page 17) ?

A la Une demain

Rentable et bon marché

Investir a sélectionné les 10 sociétés présentant le meilleur rapport qualité-prix à la Bourse de Paris

A lire aussi, notre dossier Aéronautique

Sur quelles valeurs miser après l'échec de la fusion entre EADS et BAE




En vente chez votre marchand de journaux


## SUR LE WEB

**L'ÉMISSION**
Café Digital : Jean-Michel Guérin

DR

Sur PAP.fr, un annonceur met en moyenne 15 semaines pour vendre son bien sur le site. Un délai qui ne cesse d'augmenter depuis un an. Explications du directeur général du site spécialisé dans les petites annonces immobilières.
lesechos.fr/cafedigital

**LE SONDAGE**
Faut-il soumettre les œuvres d'art à l'ISF ?
**Le sondage précédent :**
L'échec de la fusion EADS-BAE…
Une mauvaise nouvelle : 65 %
Une bonne nouvelle : 35 %.
lesechos.fr/sondages

**LE DIAPORAMA**
Fiac : visite en avant-première

DR

La Fiac, vitrine de choix pour l'art contemporain, se tient à Paris du 18 au 21 octobre.
Au total, 185 galeries y présenteront des œuvres d'artistes d'origines diverses.
Aperçu en images.
lesechos.fr/diaporama

**LES PLUS LUS**
**1.** ISF, intérêts, salariés à domicile : les ajouts des députés au budget
**2.** EADS-BAE : la presse Allemande éreinte Merkel
**3.** Retraite complémentaire : les réserves fondent plus vite que prévu

AFP

**4.** Aurélie Filippetti : « Le Premier ministre et le président ne veulent pas l'ISF sur les œuvres d'art »
**5.** Les messageries gratuites font perdre 23 milliards de dollars aux opérateurs

**LES PLUS PARTAGÉS**
**Sur Facebook**
**1.** Retraite complémentaire : les réserves fondent plus vite que prévu
**2.** La faiblesse de la demande pèse sur les défaillances d'entreprise
**Sur Twitter**
**1.** ISF, intérêts, salariés à domicile : les ajouts des députés au budget
**2.** Mariage express
**Sur LinkedIn**
**1.** Un « Paris capitale numérique » sur le modèle londonien pour accueillir les start-up
2. Coup d'arrêt au supercycle des matières premières